ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Coordenação Civil-Militar Humanitária (CMCoord): preservar o acesso e os princípios perante os atores armados

Manual completo

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para coordenar a ação humanitária com os atores armados: princípios, atores armados e a sua cultura, Diretrizes de Oslo e MCDA, meios militares estrangeiros nos desastres, emergências complexas e missões integradas, escoltas armadas, notificação humanitária e partilha de informação, negociação do acesso, ligação e fóruns, proteção, diretrizes próprias de cada país e dilemas. Baseado nos textos públicos do OCHA e do IASC. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária. Formação independente: não é o curso oficial UN-CMCoord do OCHA, para o qual remete, e não confere nenhuma certificação das Nações Unidas.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-coordination-civilo-militaire/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

-

Índice

1. Semana 1 : Por que coordenar com os atores armados: princípios e definição da CMCoord
2. Semana 2 : Conhecer os atores armados: quem são, como pensam, como decidem
3. Semana 3 : O quadro normativo: Diretrizes de Oslo, Diretrizes MCDA, documento de referência do IASC
4. Semana 4 : Desastres: pedir, coordenar e retirar os meios militares estrangeiros
5. Semana 5 : Emergências complexas: distinção, perceção e missões integradas
6. Semana 6 : Escoltas armadas: a regra, as exceções e a decisão
7. Semana 7 : Notificar, desconflitualizar, partilhar: a informação entre humanitários e militares
8. Semana 8 : Acesso humanitário: negociar com os atores armados sem perder os princípios
9. Semana 9 : A função CMCoord: oficiais, pontos focais, ligação e fóruns
10. Semana 10 : Proteger as pessoas: campos, violência sexual, crianças e ajuda prestada pelos exércitos
11. Semana 11 : Analisar um contexto e redigir diretrizes civil-militares para um país
12. Semana 12 : Liderar perante os dilemas: decisões difíceis e um plano CMCoord completo

Semana 1 : Por que coordenar com os atores armados: princípios e definição da CMCoord

Objetivos

- Definir a coordenação civil-militar humanitária (CMCoord) e distingui-la da cooperação civil-militar das forças armadas (CIMIC).
- Explicar como a humanidade, a neutralidade, a imparcialidade e a independência orientam cada interação com os atores armados.
- Situar uma relação no espectro que vai da cooperação à coexistência, e justificar essa escolha de acordo com o contexto.

Humanitários e armas no mesmo terreno

Em quase todas as crises, os humanitários partilham o espaço com **atores armados**: as forças armadas do Estado afetado, militares estrangeiros que chegam para ajudar após um desastre, capacetes azuis, coligações, grupos armados não estatais, forças policiais e empresas de segurança privada. Ignorá-los é impossível; ser confundido com eles é perigoso.

Depois de um terramoto, um helicóptero militar pode ser o único meio de chegar a um vale isolado. Num conflito, um comboio que se desloca sem que os beligerantes saibam pode ser atacado. Em ambos os casos, a pergunta não é «devemos falar com os militares?», mas **«como, sobre o quê e até onde?»**.

> A coordenação civil-militar humanitária existe para proteger duas coisas ao mesmo tempo: o acesso às pessoas necessitadas e o caráter humanitário da ajuda.

A definição de referência

O manual de terreno das Nações Unidas sobre coordenação civil-militar (UN-CMCoord Field Handbook) define a CMCoord como **o diálogo e a interação essenciais entre atores civis e militares nas emergências humanitárias**, necessários para proteger e promover os princípios humanitários, evitar a concorrência, reduzir as incoerências e, quando apropriado, prosseguir objetivos comuns.

A definição contém três ideias:

- o diálogo é **essencial**, não opcional;
- serve antes de mais para **preservar os princípios**;
- prosseguir objetivos comuns só é possível **«quando apropriado»**, o que depende do contexto.

O manual descreve três tarefas básicas: a **partilha de informação**, a **divisão de tarefas** e o **planeamento**. A sua intensidade varia com o contexto, de muito estreita a quase nula.

A CMCoord não é a CIMIC

As forças armadas têm as suas próprias funções de relação com os civis: **CIMIC** (cooperação civil-militar, na NATO e em muitos exércitos), **assuntos civis** ou **operações civil-militares** consoante o país. A sua finalidade é apoiar a missão militar: facilitar os movimentos, conquistar o apoio da população, reduzir os obstáculos.

A CMCoord, pelo contrário, é uma função **humanitária**, exercida por civis, ao serviço de objetivos humanitários. As duas dialogam, mas não têm nem o mesmo mandato nem os mesmos critérios de sucesso.

Exemplo. Uma unidade CIMIC propõe distribuir kits escolares numa aldeia onde também patrulha. Para a unidade, é uma forma de melhorar a sua imagem. Para um humanitário, é um risco: a população pode associar toda a ajuda a essa força, e as escolas podem tornar-se alvos potenciais.

Os princípios humanitários como bússola

Quatro princípios, reconhecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resoluções 46/182 de 1991 e 58/114 de 2003) e pelo Movimento da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, guiam cada decisão:

- **Humanidade**: aliviar o sofrimento onde quer que se encontre, proteger a vida e a dignidade.
- **Neutralidade**: não tomar partido nas hostilidades nem em controvérsias políticas, religiosas ou ideológicas.
- **Imparcialidade**: ajudar apenas em função das necessidades, dando prioridade aos casos mais urgentes, sem discriminação.
- **Independência**: manter os objetivos humanitários autónomos em relação aos objetivos políticos, económicos ou militares.

Uma interação com um ator armado julga-se pelo seu efeito sobre estes princípios, real e **percebido**. Uma decisão acertada que a população entende mal pode custar o acesso.

O espectro: da cooperação à coexistência

A relação entre humanitários e militares situa-se num **espectro**:

- **Cooperação**: em tempo de paz ou após um desastre natural, quando o exército do Estado afetado ou forças estrangeiras ajudam sob controlo civil. A partilha de informação, a divisão de tarefas e o planeamento conjunto podem ser estreitos.
- **Coordenação**: situações intermédias, por exemplo uma missão de manutenção da paz que não é parte no conflito.
- **Coexistência**: num conflito armado, sobretudo quando a força presente é parte nas hostilidades. O contacto limita-se ao necessário para evitar a concorrência, reduzir os riscos e proteger os civis.

A escolha não é definitiva: um desastre numa zona de conflito, ou uma missão de paz que se torna força combatente, desloca a relação no espectro.

O que este programa é, e o que não é

Este Mini MBA é uma formação **independente** da Academia Humanitária da Humanitaires Jobs. Baseia-se nos textos de referência públicos: as **Diretrizes de Oslo**, as **Diretrizes MCDA**, o **documento de referência do IASC** sobre as relações civil-militares nas emergências complexas, as **diretrizes não vinculativas do IASC sobre escoltas armadas** e o **manual de terreno UN-CMCoord**.

Não substitui o curso oficial UN-CMCoord do OCHA e não confere nenhuma certificação das Nações Unidas. Para a formação oficial, siga os módulos gratuitos em linha do OCHA e depois candidate-se ao curso UN-CMCoord. As ligações estão nas leituras desta semana.

Exercício: onde se situa a relação?

Para cada uma das situações seguintes, indique a posição no espectro (cooperação, coordenação, coexistência) e uma ação a evitar.

1. Um ciclone atinge um país em paz. O exército nacional desobstrui as estradas e oferece os seus camiões.
2. Uma força estrangeira combate um grupo armado no norte de um país. Propõe transportar alimentos para as aldeias que acaba de retomar.
3. Uma missão de manutenção da paz, que não é parte no conflito, patrulha à volta de um campo de deslocados.

Elementos de correção. 1: cooperação, sob controlo civil; evitar que o exército escolha sozinho os beneficiários. 2: coexistência; evitar usar os seus camiões, o que associaria a ajuda a uma parte no conflito. 3: coordenação; evitar confiar à missão a distribuição ou o registo dos deslocados.

A reter

- A CMCoord é o diálogo essencial entre civis e militares para proteger os princípios e o acesso, não uma cooperação sistemática.
- Três tarefas básicas: partilha de informação, divisão de tarefas, planeamento.
- A CIMIC serve a missão militar; a CMCoord serve os objetivos humanitários.
- Humanidade, neutralidade, imparcialidade, independência: cada interação julga-se pelo seu efeito real e percebido.
- Espectro: cooperação nos desastres naturais, coexistência nos conflitos armados, com situações intermédias.

Quiz

1. Segundo o manual de terreno, as três tarefas básicas da CMCoord são:
   A. Negociação, advocacia e financiamento das operações
   B. Avaliação de necessidades, distribuição e monitorização
   C. Informação, divisão de tarefas, planeamento
   D. Escolta armada, logística e segurança dos comboios
2. A função CIMIC de um exército serve antes de mais:
   A. Os doadores
   B. A missão militar
   C. As agências das Nações Unidas
   D. Os objetivos humanitários
3. Num conflito armado em que a força presente combate, a relação é quase sempre:
   A. Cooperação estreita
   B. Planeamento conjunto
   C. Integração total
   D. Coexistência
4. O princípio que proíbe tomar partido nas hostilidades é:
   A. A humanidade
   B. A imparcialidade
   C. A independência
   D. A neutralidade
5. Este Mini MBA:
   A. Substitui o curso do OCHA para o pessoal de ONG
   B. É independente e remete para o curso oficial
   C. É obrigatório para todo o pessoal da ONU
   D. Confere a certificação oficial UN-CMCoord

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. C · 4. D · 5. C

Semana 2 : Conhecer os atores armados: quem são, como pensam, como decidem

Objetivos

- Distinguir os principais atores armados de uma crise: forças do Estado afetado, militares estrangeiros, missões de paz, grupos armados não estatais, polícia e empresas privadas.
- Compreender a organização militar, a cadeia de comando e o vocabulário para falar com o interlocutor certo.
- Mapear os atores armados de uma zona e definir um modo de interação para cada um.

Uma família de atores muito diferentes

«Os militares» não formam um bloco único. O modo de interação depende do **estatuto** do ator e do seu **papel no conflito**:

- **Forças armadas e proteção civil do Estado afetado**: muitas vezes as primeiras a responder aos desastres; agem sob a autoridade do governo, que tem a responsabilidade principal de proteger e assistir a sua população.
- **Militares estrangeiros**: destacados como apoio bilateral após um desastre, ou como partes num conflito no âmbito de uma coligação ou de um acordo.
- **Missões de manutenção da paz** das Nações Unidas ou de organizações regionais: componentes militar, policial e civil, com um mandato do Conselho de Segurança que muitas vezes inclui a proteção de civis.
- **Grupos armados não estatais**: muito diversos, desde um movimento estruturado que administra um território até uma milícia local.
- **Forças policiais** e **empresas de segurança privada**: estatuto civil, mas armas e uma lógica de segurança.

Como se organiza um exército

Os exércitos seguem uma **cadeia de comando** clara. Um oficial no terreno aplica ordens e muitas vezes não pode comprometer-se para além delas; o interlocutor útil para uma decisão está por vezes dois níveis acima.

Nos estados-maiores, as funções são frequentemente numeradas (sistema «J» para uma força conjunta, «G» para as forças terrestres): **1** pessoal, **2** informações, **3** operações, **4** logística, **5** planeamento, **6** comunicações, **9** cooperação civil-militar em muitos exércitos. O oficial J9 ou G9 é muitas vezes o primeiro contacto, mas as decisões sobre os movimentos cabem ao 3.

Os exércitos funcionam através de **planeamento**, **ordens escritas**, **rotações** curtas (muitas vezes de quatro a doze meses) e uma cultura de resultados rápidos. Um humanitário que

apresenta um pedido claro (o quê, onde, quando, quanto, porquê) obtém uma resposta mais rápida.

As culturas chocam, e é normal

As diferenças culturais explicam muitos mal-entendidos:

- **Hierarquia** versus **consenso**: o exército decide depressa pela cadeia de comando; os humanitários coordenam-se entre organizações independentes, sem chefe único.
- **Segurança da informação**: o exército classifica, os humanitários publicam e partilham.
- **Indicadores**: o exército mede tarefas cumpridas, os humanitários medem necessidades cobertas e pessoas protegidas.
- **Tempo**: a força parte quando a sua missão termina; os humanitários e as populações ficam.

Compreender estas diferenças não significa apagá-las: a distinção de funções é em si mesma uma proteção.

Os grupos armados não estatais

Em muitos conflitos, são **grupos armados não estatais** que controlam o acesso às populações. O direito internacional humanitário (artigo 3.º comum às Convenções de Genebra e, quando se aplica, o Protocolo Adicional II) vincula-os nos conflitos armados não internacionais.

O diálogo humanitário com eles é legítimo e necessário para obter acesso e segurança. Não lhes confere nenhum estatuto jurídico. Deve, no entanto, ter em conta as **leis antiterroristas e os regimes de sanções**, as cláusulas dos doadores e as regras internas da organização: o conteúdo dos contactos e qualquer transação devem ser controlados e documentados.

> Falar com todo o portador de armas que controla o acesso não é tomar partido. É o que permite ajudar dos dois lados de uma linha da frente.

Mapear os atores armados

Uma ferramenta simples: um quadro com uma linha por ator e as colunas seguintes.

- **Estatuto**: Estado afetado, estrangeiro, missão de paz, não estatal, privado.
- **Papel no conflito**: parte nas hostilidades ou não.
- **Zona e capacidades**: onde opera, que meios (aéreos, engenharia, médicos).
- **Cadeia de comando** e **interlocutores**.
- **Perceção** pela população e pelos outros atores armados.
- **Modo de interação recomendado**: cooperação, coordenação, coexistência.

O mapeamento é atualizado a cada mudança importante e partilhado nos fóruns humanitários segundo as regras de confidencialidade acordadas.

Exercício: mapear uma província

Na província fictícia de Rémi encontram-se: o exército nacional, que conduz uma ofensiva; uma missão de manutenção da paz encarregada de proteger os civis, que não é parte no conflito; um grupo armado que controla dois distritos; uma empresa de segurança privada que guarda uma mina.

Elabore o quadro de mapeamento (estatuto, papel, modo de interação) e indique que interlocutor contactaria primeiro para um comboio com destino a um distrito controlado pelo grupo armado.

Elementos de correção. Exército nacional: parte no conflito, coexistência, notificação dos movimentos. Missão de paz: coordenação (informação de segurança, proteção de civis). Grupo armado: coexistência, diálogo sobre o acesso por canais humanitários. Empresa privada: nenhum papel humanitário, manter a distância. Para o comboio: o grupo armado que controla a zona e o exército nacional que opera à volta, em paralelo, através dos mecanismos de notificação acordados.

A reter

- O modo de interação depende do estatuto do ator armado e do seu papel no conflito.
- Encontrar o nível certo: o contacto CIMIC (muitas vezes J9/G9) nem sempre é quem decide os movimentos (J3/G3).
- As diferenças culturais são normais; a distinção de funções protege.
- O diálogo com os grupos armados não estatais é legítimo, enquadrado e documentado (sanções, antiterrorismo).
- Um mapeamento atualizado dos atores armados orienta cada interação.

Quiz

1. Quem tem a responsabilidade principal de assistir a população afetada por um desastre?
   A. As ONG internacionais
   B. A missão de paz
   C. O Estado afetado
   D. Os exércitos estrangeiros

2. Em muitos exércitos, a função 3 de um estado-maior corresponde a:
   A. As operações
   B. As informações
   C. As comunicações
   D. A logística

3. O diálogo humanitário com um grupo armado não estatal:
   A. Dá-lhe um estatuto de Estado reconhecido pela ONU
   B. Deve passar pelo exército nacional do país
   C. É legítimo, sem lhe conferir nenhum estatuto
   D. É sempre proibido pelo direito humanitário

4. Uma missão de manutenção da paz que não é parte no conflito requer sobretudo:
   A. Coexistência estrita
   B. Coordenação, sem integração
   C. Distribuições integradas
   D. Nenhum contacto com nenhum ator armado da zona

5. Por que ter em conta os regimes de sanções nos contactos com certos grupos?
   A. Para controlar e documentar as trocas
   B. Para obter fundos adicionais dos doadores
   C. Para informar a imprensa de cada contacto
   D. Para recusar todo o contacto com esses grupos

Respostas do quiz : 1. D · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semana 3 : O quadro normativo: Diretrizes de Oslo, Diretrizes MCDA, documento de referência do IASC

Objetivos

- Identificar os textos de referência da CMCoord, o seu âmbito de aplicação e o seu valor (não vinculativos, mas amplamente reconhecidos).
- Aplicar os critérios comuns: último recurso, capacidade única, controlo civil, limitação no tempo, distinção.
- Explicar o papel das diretrizes próprias de cada país e como são elaboradas.

Um conjunto de textos, cada um para um contexto

A CMCoord assenta em **diretrizes** negociadas entre Estados, as Nações Unidas e as organizações humanitárias. Não são tratados, mas são amplamente reconhecidas e servem de base às políticas das organizações e às diretrizes nacionais.

- **Diretrizes de Oslo** (1994, revistas em 2006 e atualizadas em 2007): utilização de meios militares e de proteção civil **estrangeiros** nos **desastres**, em tempo de paz.
- **Diretrizes MCDA** (2003, revistas em 2006): utilização de meios militares e de proteção civil para apoiar as atividades humanitárias das Nações Unidas nas **emergências complexas**.
- **Documento de referência do IASC** sobre as relações civil-militares nas emergências complexas (2004): princípios e conceitos para todas as organizações humanitárias.
- **Diretrizes não vinculativas do IASC sobre escoltas armadas** (2013): quando e como pode ser aceite, excecionalmente, uma escolta armada.
- **Diretrizes próprias de cada país**: adaptação dos princípios a um contexto dado.

O manual de terreno UN-CMCoord (versão 2.0, 2018) reúne estes textos e explica como aplicá-los na prática.

O último recurso

O critério central de todos estes textos é o **último recurso**: os meios militares só são utilizados para apoiar a ação humanitária quando **não existe alternativa civil comparável** e apenas a sua utilização permite responder a uma **necessidade humanitária crítica**.

«Comparável» avalia-se em termos de **capacidade** e de **prazo**. Se um helicóptero civil pode chegar em 48 horas e esse prazo não põe vidas em perigo, o meio militar não é um último recurso. Se nenhum meio civil pode chegar a uma zona isolada antes de haver mortes, pode sê-lo.

> O último recurso não se mede pelo custo nem pela comodidade. Um meio militar gratuito e disponível não é, só por isso, um último recurso.

Os outros critérios comuns

Para além do último recurso, os textos convergem em várias regras:

- **Capacidade única**: o meio militar traz o que os civis não conseguem (transporte pesado, engenharia, aeroporto, comunicações).
- **Controlo civil**: os meios ficam sob comando militar, mas a operação humanitária permanece sob a autoridade geral da organização civil responsável.
- **Limitação no tempo e na escala**, com uma **estratégia de saída** definida desde o início.
- **Distinção**: evitar que a ajuda e o pessoal humanitários sejam confundidos com as forças armadas.
- **Pedido ou consentimento do Estado afetado** para qualquer destacamento estrangeiro num desastre.
- **Custo**: as Diretrizes de Oslo preveem que a assistência militar estrangeira seja prestada, em princípio, sem custos para o Estado afetado.

Desastre ou conflito: porquê dois textos

Num desastre em tempo de paz, as forças armadas não são partes num conflito: a cooperação é mais fácil e aplicam-se as Diretrizes de Oslo. Numa emergência complexa, a associação a uma força armada pode comprometer a neutralidade percebida e pôr em perigo o pessoal e os beneficiários: as Diretrizes MCDA e o documento de referência do IASC exigem maior prudência.

Quando um desastre atinge uma zona de conflito, as duas lógicas encontram-se. A regra prática: aplicar os critérios que melhor protegem as populações e o pessoal, e analisar caso a caso o ator militar em causa (Estado afetado, estrangeiro, parte no conflito ou não).

As diretrizes próprias de cada país

Em muitas crises, a equipa humanitária de país (EHP) adota **diretrizes próprias do país**, preparadas em geral pelo OCHA com as organizações humanitárias. Estabelecem:

- o modo de relação com cada ator armado presente;
- as regras sobre escoltas armadas, utilização de meios militares e notificação de movimentos;
- as regras de partilha de informação;
- as regras de conduta (visitas a bases, transporte em veículos militares, uniformes e armas nas instalações).

São adotadas pela liderança humanitária, partilhadas com os atores armados e revistas quando o contexto muda. Cada organização continua livre nas suas decisões, mas compromete-se a respeitar as regras comuns que protegem toda a comunidade humanitária.

Exercício: é um último recurso?

Uma inundação isola 18 000 pessoas. Existem três opções para entregar 60 toneladas de alimentos e água em 72 horas:

1. Helicópteros militares do exército nacional, disponíveis de imediato, gratuitos.
2. Helicópteros civis fretados, disponíveis em 5 dias, 180 000 USD.
3. Embarcações civis locais, disponíveis em 24 horas, capacidade total de 20 toneladas por dia.

O país está em paz. Que opção recomenda e aplica-se o critério do último recurso?

Elementos de correção. As embarcações entregam 20 toneladas por dia a partir do dia 1: 60 toneladas em três dias, dentro do prazo de 72 horas. Existe, portanto, uma alternativa civil comparável para o volume pedido; os helicópteros militares não são um último recurso para esta entrega, exceto nos casos que as embarcações não conseguem tratar (evacuações médicas urgentes, zonas inacessíveis por água). Como o país está em paz, a cooperação com o exército nacional continua possível para essas necessidades específicas, sob controlo civil.

A reter

- Oslo: desastres em tempo de paz, meios estrangeiros. MCDA e IASC 2004: emergências complexas.
- Último recurso: nenhuma alternativa civil comparável em capacidade e prazo, para uma necessidade crítica.
- Capacidade única, controlo civil, duração limitada e saída prevista, distinção, consentimento do Estado afetado.
- Desastre em zona de conflito: aplicar os critérios mais protetores e analisar o ator caso a caso.
- As diretrizes próprias de cada país transformam estes princípios em regras comuns adotadas pela equipa humanitária de país.

Quiz

1. As Diretrizes de Oslo dizem respeito principalmente a:
   A. As escoltas armadas de comboios em conflito
   B. As missões de paz das Nações Unidas
   C. As empresas de segurança privada e os seus guardas
   D. Os meios militares estrangeiros nos desastres

2. Há um meio militar gratuito disponível, e um meio civil comparável chega a tempo. O meio militar é:
   A. Prioritário por ser gratuito
   B. Não é um último recurso
   C. Um último recurso
   D. Obrigatório

3. O «controlo civil» significa que:
   A. O doador comanda os meios militares emprestados
   B. A operação fica sob autoridade civil geral
   C. Os soldados tornam-se civis durante a missão
   D. Os militares dirigem as distribuições sob supervisão

4. Quem adota em geral as diretrizes próprias de um país?
   A. O comandante da força
   B. O Ministério da Defesa
   C. A equipa humanitária de país, com o apoio do OCHA
   D. Cada ONG separadamente, segundo a sua própria política

5. O documento de referência do IASC de 2004 trata de:
   A. As relações civil-militares em conflito armado
   B. As compras de veículos das agências da ONU
   C. Os regimes de sanções do Conselho de Segurança e as suas isenções
   D. Os desastres naturais em tempo de paz

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semana 4 : Desastres: pedir, coordenar e retirar os meios militares estrangeiros

Objetivos

- Classificar as tarefas confiadas aos meios militares em assistência direta, assistência indireta e apoio às infraestruturas, e escolher a mais adequada.
- Descrever o circuito de um pedido de apoio militar e as plataformas de coordenação (centro de coordenação multinacional, HuMOCC, OSOCC).
- Planear a saída dos meios militares desde a sua chegada.

O papel do Estado afetado

Num desastre, o **Estado afetado** dirige a resposta. As suas forças armadas e a sua proteção civil são muitas vezes as primeiras mobilizadas, no âmbito do seu plano nacional de gestão de desastres. Os meios militares **estrangeiros** só chegam a seu pedido ou com o seu consentimento, em geral através de acordos bilaterais.

Muitos Estados criaram um **centro nacional de coordenação** ou um **centro de coordenação multinacional** (muitas vezes chamado MNCC) que recebe as forças estrangeiras, as afeta e as liga às autoridades civis. O papel da CMCoord humanitária é ligar este dispositivo à coordenação humanitária (clusters, equipa humanitária de país, OCHA).

Três tipos de tarefas

As Diretrizes de Oslo distinguem três tipos de assistência:

- **Assistência direta**: distribuição presencial de bens e serviços (distribuir alimentos, prestar cuidados).
- **Assistência indireta**: pelo menos a um passo de distância da população (transportar alimentos para um armazém, de onde os humanitários os distribuem).
- **Apoio às infraestruturas**: serviços gerais que beneficiam todos mas que não são necessariamente visíveis para os beneficiários (reparar estradas, operar um aeroporto, restabelecer a eletricidade).

Quanto mais **indireta** for a assistência, menos risco há de esbater a distinção entre humanitários e militares. Como regra geral, preferem-se o apoio às infraestruturas e a assistência indireta; a assistência direta por militares estrangeiros evita-se tanto quanto possível, sobretudo num contexto sensível.

O circuito de um pedido

Um pedido de apoio militar bem feito parte de uma **necessidade**, não de um meio. Precisa:

- a necessidade humanitária (o quê, para quantas pessoas, onde, quando);
- por que razão os meios civis não bastam (último recurso, capacidade única);

- a tarefa esperada (por exemplo, transportar 40 toneladas por dia para dois pontos) e não o recurso («dois helicópteros»);
- a duração prevista e a condição de fim.

No sistema das Nações Unidas, os pedidos das organizações humanitárias passam pelos clusters (muitas vezes o cluster de logística) até ao OCHA, que os verifica, os consolida e os transmite às autoridades ou forças em causa. Cada pedido é acompanhado: aceite, recusado, executado.

As plataformas de coordenação

- **OSOCC** (On-Site Operations Coordination Centre): centro de coordenação das operações no terreno, criado pelas equipas UNDAC para coordenar os intervenientes internacionais nos primeiros dias.
- **HuMOCC** (Humanitarian-Military Operational Coordination Concept): conceito do OCHA para reunir humanitários e militares em torno de um espaço comum de planeamento e partilha de informação nos desastres.
- **Centro de coordenação multinacional** do Estado afetado: ponto de entrada das forças estrangeiras.

Várias regiões adotaram as suas próprias orientações, por exemplo as diretrizes regionais da Ásia-Pacífico sobre coordenação civil-militar nos desastres, elaboradas no âmbito do Grupo Consultivo Regional (RCG) sobre coordenação civil-militar humanitária.

Planear a saída desde a chegada

Os meios militares estrangeiros são temporários. A sua saída deve ser planeada desde o início:

- **Critérios de fim**: capacidades civis restabelecidas, estradas reabertas, mercado de transporte a funcionar.
- **Transição**: passagem progressiva das tarefas para os atores civis, sem lacunas.
- **Calendário** partilhado com os clusters e as autoridades.

Exemplo numérico. Helicópteros militares transportam 50 toneladas por dia. As estradas reabrem pouco a pouco: os camiões civis transportam 10 toneladas no dia 10, e depois mais 10 toneladas por dia. A partir do dia 14, os camiões transportam 50 toneladas por dia: os helicópteros podem retirar-se, mantendo uma reserva para as zonas ainda isoladas.

Exercício: redigir um pedido de apoio

Após um ciclone, 3 ilhas ficam isoladas. Necessidades: 25 toneladas por dia de alimentos e água durante cerca de 10 dias; nenhuma embarcação civil disponível antes de 6 dias; a marinha nacional dispõe de uma barcaça de 30 toneladas; uma marinha estrangeira oferece dois navios.

Redija um pedido de apoio de 8 linhas conforme às Diretrizes de Oslo: necessidade, justificação, tarefa, tipo de assistência, duração e critério de fim.

Elementos de correção. Necessidade: 25 t/dia para 3 ilhas. Justificação: nenhum meio civil antes de 6 dias. Tarefa: transportar 25 t/dia do porto X para os cais das três ilhas (assistência indireta), com distribuições feitas pelas organizações humanitárias. Meio: a barcaça nacional tem capacidade suficiente; a marinha estrangeira só seria pedida se a barcaça não estivesse disponível. Duração: até à chegada das embarcações civis (dia 6), com 2 dias de sobreposição.

A reter

- O Estado afetado dirige; as forças estrangeiras chegam a seu pedido ou com o seu consentimento.
- Preferir o apoio às infraestruturas e a assistência indireta; evitar a assistência direta por militares estrangeiros.
- Um pedido descreve uma necessidade e uma tarefa, não um recurso, e justifica o último recurso.
- OSOCC, HuMOCC e o centro de coordenação multinacional ligam humanitários, autoridades e forças.
- A saída planeia-se desde a chegada, com critérios de fim mensuráveis.

Quiz

1. Transportar alimentos para um armazém de onde as ONG os distribuem é:
   A. Apoio às infraestruturas
   B. Dissuasão
   C. Assistência indireta
   D. Assistência direta

2. Reparar a pista de um aeroporto é:
   A. Assistência indireta
   B. Proteção de comboios e armazéns
   C. Apoio às infraestruturas
   D. Assistência direta

3. Um bom pedido de apoio militar descreve:
   A. A necessidade, a tarefa e a duração prevista
   B. O nome do comandante da base aérea
   C. O tipo de helicóptero desejado e a sua tripulação
   D. O orçamento do doador para a operação

4. O HuMOCC é:
   A. Um fundo comum de doadores
   B. Um grupo armado ativo nas zonas afetadas
   C. Uma plataforma humanitária-militar
   D. Um sistema de rádio para os comboios

5. Quando se deve planear a saída dos meios militares estrangeiros?
   A. No fim do ano
   B. Nunca: ficam
   C. Desde a sua chegada, com um critério
   D. Quando os militares pedem para sair do país

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. D

Semana 5 : Emergências complexas: distinção, perceção e missões integradas

Objetivos

- Explicar por que razão a distinção entre humanitários e forças armadas é vital num conflito, e como protegê-la no dia a dia.
- Analisar os riscos e benefícios de uma presença integrada das Nações Unidas (missão política ou de paz e equipa humanitária).
- Aplicar regras de conduta concretas: veículos, instalações, armas, visibilidade, reuniões.

O que muda num conflito

Numa **emergência complexa**, a crise humanitária resulta de um conflito armado ou de uma violência generalizada, muitas vezes com colapso da autoridade. As forças armadas raramente são neutras: combatem, administram e controlam as populações.

Se os humanitários forem percebidos como ligados a uma parte, há três consequências: **perda de acesso** às zonas nas mãos da outra parte, **ataques** contra o pessoal e os beneficiários, e **desconfiança das populações**, que deixam de se atrever a procurar a ajuda.

> A perceção conta tanto como a realidade. Uma ONG estritamente neutra pode perder o acesso se os seus veículos forem vistos estacionados numa base militar.

Proteger a distinção no dia a dia

As diretrizes próprias de cada país e as políticas das organizações traduzem a distinção em regras simples:

- **Nenhuma arma** nas instalações e veículos humanitários (política «sem armas» afixada à entrada).
- **Nenhum transporte** de pessoal humanitário em veículos militares, salvo exceções decididas segundo as regras (último recurso, evacuação médica).
- **Nenhum militar fardado** nas distribuições nem nas atividades humanitárias.
- **Reuniões civil-militares** de preferência em locais neutros, não nas bases.
- **Visibilidade distinta**: logótipos, veículos e vestuário humanitários claramente diferentes; os militares não devem usar veículos brancos nem símbolos humanitários.
- **Linguagem**: os humanitários não são «multiplicadores de força» nem participam em operações para «conquistar corações e mentes».

A presença integrada das Nações Unidas

Em vários países, a ONU destaca ao mesmo tempo uma **missão** (política ou de manutenção da paz) e uma **equipa de país** (agências, fundos e programas). A **política de integração** das Nações Unidas visa uma visão estratégica partilhada entre ambas, sob a autoridade de um Representante Especial do Secretário-Geral. Muitas vezes, o Coordenador Humanitário é também Representante Especial Adjunto.

Benefícios: coerência dos esforços de paz, proteção e ajuda. Riscos: **associação** da ação humanitária à agenda política ou militar da missão, sobretudo se a missão apoia uma parte no conflito.

A política de integração reconhece estes riscos. Prevê que a integração assuma formas adaptadas ao contexto e preserve o **espaço humanitário**: por exemplo, escritórios humanitários separados da missão, comunicação distinta, meios logísticos sem identificação da missão nas zonas sensíveis. As ONG não fazem parte da integração.

Proteção de civis: papéis complementares

Muitas missões de manutenção da paz têm o mandato de **proteger os civis**. Para os militares, isso significa dissuadir e responder às ameaças físicas. Para os humanitários, a proteção abrange também o acesso aos direitos, a documentação e o apoio aos sobreviventes.

O diálogo é útil: partilhar tendências (sem dados pessoais), assinalar zonas de risco, coordenar patrulhas à volta dos locais de deslocados. No entanto, a informação humanitária não deve servir para fixar alvos militares, e as patrulhas não devem expor as pessoas que falaram com os humanitários.

Coexistir não significa calar

Mesmo em coexistência, um mínimo de diálogo é indispensável:

- **Notificação** dos locais e movimentos humanitários (semana 7);
- **Advocacia** pelo respeito do direito internacional humanitário: proteção de civis, hospitais e escolas; acesso sem entraves;
- **Trocas sobre a segurança** necessárias para proteger o pessoal.

Este diálogo é conduzido por pessoas designadas (OCHA, pontos focais CMCoord das organizações), com mensagens preparadas, para evitar contactos dispersos que esbatam a imagem da comunidade humanitária.

Exercício: um convite delicado

O comandante de uma força estrangeira, parte no conflito, convida todas as ONG para almoçar na sua base para «apresentar os seus projetos de reabilitação de escolas». Estarão presentes jornalistas.

Proponha uma resposta comum das organizações humanitárias, em três pontos.

Elementos de correção. 1. Recusar a presença na base e diante da imprensa, para evitar qualquer associação visível. 2. Propor uma reunião técnica de coordenação num local neutro, através do OCHA, para falar de segurança e evitar duplicações. 3. Recordar as diretrizes do país: os projetos militares não devem ser apresentados como humanitários, e as escolas não devem tornar-se alvos.

A reter

- Num conflito, a perceção de neutralidade determina o acesso e a segurança.
- Regras de distinção: nenhuma arma nas instalações, nenhum transporte militar salvo exceção, reuniões em locais neutros, visibilidade distinta.
- A política de integração da ONU visa a coerência, mas deve preservar o espaço humanitário.
- Proteção de civis: papéis complementares, sem que a informação humanitária sirva para fixar alvos.
- Coexistência: diálogo mínimo e direcionado, conduzido por pessoas designadas.

Quiz

1. Num conflito, ser percebido como ligado a uma parte conduz sobretudo a:
   A. Mais financiamento dos doadores para a resposta
   B. Perda de acesso e risco de ataques
   C. Melhor segurança
   D. Nenhum efeito

2. Onde realizar de preferência uma reunião civil-militar em zona de conflito?
   A. No veículo do comandante
   B. Na base militar
   C. Durante uma distribuição
   D. Num local neutro, fora das bases

3. A política de integração das Nações Unidas:
   A. Inclui todas as ONG presentes no país
   B. Visa uma visão comum, preservando o espaço humanitário
   C. Proíbe qualquer contacto entre missão e agências
   D. Suprime a coordenação humanitária por clusters

4. A informação humanitária partilhada com uma força armada nunca deve:
   A. Dizer respeito à segurança geral das estradas
   B. Ser útil para as operações de proteção de civis
   C. Ser exata, verificada e datada pela organização
   D. Servir para fixar alvos nem expor pessoas

5. Os militares podem usar veículos brancos e símbolos humanitários?
   A. Sim, sempre
   B. Só à noite
   C. Não
   D. Só nos desastres

Respostas do quiz : 1. C · 2. C · 3. D · 4. A · 5. B

Semana 6 : Escoltas armadas: a regra, as exceções e a decisão

Objetivos

- Enunciar a regra geral das diretrizes do IASC: os comboios humanitários não recorrem a escoltas armadas.
- Analisar um pedido de exceção com uma grelha estruturada: necessidade crítica, alternativas, segurança real, perceção, duração.
- Organizar uma escolta aceite como exceção e preparar o seu fim.

A regra geral

As **diretrizes não vinculativas do IASC sobre a utilização de escoltas armadas para comboios humanitários** (2013, que substituem o documento de 2001) estabelecem uma regra clara: **como regra geral, os comboios humanitários não recorrem a escoltas armadas**.

Porquê? Uma escolta armada:

- associa visivelmente a ajuda a um ator armado, o que compromete a neutralidade percebida;
- pode **atrair** os ataques em vez de os dissuadir;
- cria uma **dependência** difícil de terminar;
- pode enfraquecer a aceitação construída com paciência por todas as organizações, incluindo as que não usam escoltas.

Existem exceções, mas são **excecionais**: um último recurso para responder a uma necessidade crítica, quando nenhuma outra medida consegue levar o risco a um nível aceitável.

Uma grelha para decidir sobre uma exceção

Para decidir, a Academia propõe responder por escrito às perguntas seguintes, por ordem (seguem o espírito das diretrizes; leia o texto completo nas leituras da semana):

1. **Necessidade**: a atividade é crítica? Quantas pessoas, que risco se não for realizada?
2. **Alternativas**: negociação do acesso, mudança de itinerário ou de horário, perfil discreto, parceiros locais aceites, transporte aéreo civil… foram testadas ou analisadas?
3. **Segurança real**: a escolta reduz realmente o risco, ou aumenta-o (alvo atraído, troca de tiros)?
4. **Fornecedor**: quem escoltaria? Uma parte no conflito levanta mais problemas do que uma polícia do Estado anfitrião ou uma força de paz que não é parte.

5. **Perceção e efeitos**: que efeito na aceitação da organização e de toda a comunidade humanitária?
6. **Duração e saída**: por quanto tempo, e em que condição termina a escolta?

Quem decide

Cada organização continua responsável pelas suas decisões de segurança. Nas Nações Unidas, a utilização de escoltas armadas faz parte do sistema de gestão dos riscos de segurança e envolve a liderança humanitária do país. As diretrizes recomendam que as decisões de exceção sejam tomadas ao **mais alto nível** no país, documentadas e, tanto quanto possível, **debatidas coletivamente** (equipa humanitária de país, fóruns de ONG), porque a escolta de uma organização afeta todas as outras.

Muitas ONG têm uma política interna que exclui qualquer escolta armada, salvo decisão da sede. Outras, como o Movimento da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, mantêm uma política muito estrita baseada na aceitação.

Organizar uma escolta aceite

Se uma escolta for aceite como exceção, algumas regras limitam os seus efeitos:

- **Acordo escrito** com o fornecedor: papel estritamente defensivo, regras de empenhamento conhecidas, cadeia de comando clara, nenhum transporte de armas nem de soldados nos veículos humanitários.
- **Distância** entre os veículos de escolta e os veículos humanitários, para manter visível a distinção.
- **Nenhum pagamento** que transforme a ajuda numa fonte de financiamento de uma parte armada; se os custos forem inevitáveis (por exemplo combustível ou ajudas de custo de uma polícia do Estado anfitrião), são transparentes e aprovados.
- **Revisão regular** (por exemplo mensal) segundo os critérios, com um plano para voltar a comboios sem escolta.

Um exemplo numérico

Numa estrada para um campo de 40 000 pessoas, 6 comboios em 50 foram atacados em três meses (12 %). Os ataques são obra de bandidos, não de uma parte no conflito. A polícia do Estado anfitrião oferece uma escolta. Após uma negociação com os líderes comunitários e uma mudança de horário, a taxa desce para 2 ataques em 45 comboios (4,4 %) no trimestre seguinte, sem escolta.

Lição: a grelha obriga a testar primeiro as alternativas. Aqui, reduziram o risco em quase dois terços; a escolta deixou de ser um último recurso.

Exercício: aplicar a grelha

Um grupo armado não estatal controla a estrada para uma zona onde se propaga um surto de cólera (12 000 pessoas expostas). O exército nacional, parte no conflito, propõe escoltar os seus camiões. O grupo armado declarou que atacará «todo o comboio militar». Ainda não se tentou nenhum diálogo com ele.

Aplique a grelha e formule a sua recomendação.

Elementos de correção. Necessidade: crítica. Alternativas: não testadas (diálogo com o grupo armado, entrega por uma organização aceite, transporte aéreo). Segurança real: a escolta do exército aumentaria o risco, pois o grupo anunciou que atacaria os comboios militares. Fornecedor: parte no conflito, perceção muito negativa. Recomendação: recusar a escolta, abrir com urgência um diálogo sobre o acesso e estudar uma ponte aérea civil.

A reter

- Regra geral: nenhuma escolta armada para os comboios humanitários.
- Exceção apenas como último recurso para uma necessidade crítica, quando nenhuma outra medida basta.
- Grelha: necessidade, alternativas, segurança real, fornecedor, perceção, duração e saída.
- Decisão ao mais alto nível, documentada e debatida coletivamente.
- Escolta aceite: acordo escrito, distância, nenhum financiamento de uma parte armada, revisão regular.

Quiz

1. Segundo as diretrizes do IASC, como regra geral, os comboios humanitários:
   A. Recorrem a escoltas privadas
   B. Não recorrem a escoltas armadas
   C. São escoltados pelo pessoal de segurança dos doadores
   D. Recorrem a escoltas armadas

2. Que etapa vem primeiro ao analisar uma exceção?
   A. Escolher o fornecedor
   B. Estabelecer a necessidade crítica
   C. Fixar a distância entre veículos
   D. Negociar o preço

3. Uma escolta fornecida por uma parte no conflito:
   A. É sempre preferível a uma escolta policial
   B. É exigida pelas diretrizes do IASC de 2013
   C. Levanta mais problemas de perceção
   D. É neutra em relação aos princípios humanitários

4. Por que debater coletivamente uma decisão de escolta?
   A. Porque é obrigatório para todos os doadores
   B. Para obter boa cobertura da imprensa
   C. Para repartir o custo da escolta entre organizações
   D. Afeta a aceitação de todos

5. No exemplo numérico, a taxa de ataques desce de 12 % para cerca de:
   A. 2 %
   B. 10 %
   C. 8 %
   D. 4,4 %

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. A

Semana 7 : Notificar, desconflitualizar, partilhar: a informação entre humanitários e militares

Objetivos

- Explicar como funciona um sistema de notificação humanitária (desconflitualização) e os seus limites jurídicos e práticos.
- Decidir que informação partilhar, com quem e de que forma, sem pôr pessoas em perigo.
- Estabelecer regras claras de partilha: classificação, dados pessoais, canais.

O que é a notificação humanitária

Nos conflitos com hostilidades intensas (ataques aéreos, artilharia), as organizações humanitárias informam as partes no conflito da localização dos seus **locais fixos** (escritórios, armazéns, hospitais apoiados) e dos seus **movimentos** (itinerários, horários). Este mecanismo, chamado **sistema de notificação humanitária** ou **desconflitualização**, é muitas vezes gerido pelo OCHA.

Objetivo: que as partes possam ter em conta esta informação nas suas operações e **evitar atingir** os locais e as pessoas humanitárias.

> A notificação é uma medida de redução de riscos. Não confere nenhuma proteção adicional: a proteção decorre do direito internacional humanitário, tenha havido notificação ou não.

Os limites a conhecer

- **Nenhuma garantia**: uma parte pode ignorar a informação, recebê-la tarde demais ou transmiti-la mal às suas unidades.
- **Nenhuma condição**: um local não notificado continua protegido pelo direito (civis, bens civis, unidades sanitárias). Nunca se deve deixar crer que a falta de notificação torna um local um alvo.
- **Nenhuma autorização**: notificar não é pedir permissão. Em alguns contextos, as partes transformam a notificação num regime de autorização; isso deve ser documentado e comunicado.
- **Risco de desvio**: a localização de um local pode ser usada para o atacar. A decisão de notificar é tomada após análise.

Que informação partilhar

Uma regra simples: partilhar **o que protege**, não partilhar **o que expõe**.

- **A partilhar** (consoante o contexto): locais e movimentos humanitários para a desconflitualização; situação geral das necessidades; estado de estradas, pontes e aeroportos; tendências de segurança; planos de resposta a desastres; zonas contaminadas por engenhos explosivos.
- **A não partilhar**: dados pessoais dos beneficiários; listas de deslocados; informação sobre violações recolhida junto das vítimas; localização de pessoas em risco; qualquer informação que possa servir para fixar alvos, recrutar ou fazer represálias.

A partilha é **recíproca** tanto quanto possível: as forças podem fornecer informação sobre a segurança das estradas, as zonas perigosas, os engenhos não explodidos e as operações previstas que afetarão os civis.

Formas e canais

- **Agregar e anonimizar**: partilhar «3 200 agregados deslocados no distrito norte» em vez de uma lista.
- **Canais designados**: através do OCHA ou do ponto focal CMCoord, não através de múltiplos contactos informais.
- **Regras escritas** nas diretrizes do país: o que é público, o que é restrito, o que nunca se partilha.
- **Proteção de dados**: as organizações aplicam as suas políticas (por exemplo os princípios das Nações Unidas sobre a proteção de dados pessoais, ou o manual do CICV sobre a proteção de dados na ação humanitária).
- **Rastreabilidade**: manter um registo do que foi notificado, a quem, quando, e das respostas recebidas.

Quando uma notificação falha

Se um local notificado for atingido, a organização:

1. põe em segurança o seu pessoal e as pessoas presentes;
2. documenta os factos (hora, coordenadas, prova da notificação);
3. informa o OCHA e os fóruns de coordenação;
4. juntamente com as outras organizações, levanta a questão junto da parte em causa e pede um inquérito;
5. reavalia a utilidade e os riscos da notificação nesse contexto.

Uma documentação rigorosa das notificações é o que permite depois uma advocacia credível.

Exercício: triar a informação

Uma força de paz pede às organizações humanitárias: (a) a lista nominal das famílias deslocadas de um campo; (b) as coordenadas dos seus armazéns; (c) as zonas onde um grupo armado recrutou crianças, com os nomes das famílias que o denunciaram; (d) o estado das estradas para sul.

Para cada pedido, indique se partilha, de que forma e por que canal.

Elementos de correção. (a) Não: dar números agregados. (b) Sim, para a desconflitualização, pelo mecanismo do OCHA. (c) Nem os nomes nem as fontes; os atores de proteção da criança podem partilhar uma tendência geral, segundo os seus protocolos. (d) Sim, é útil para todos, partilhado pelo cluster de logística ou pelo OCHA.

A reter

- A notificação humanitária reduz os riscos mas não cria proteção: a proteção decorre do direito.
- Um local não notificado continua protegido; notificar não é pedir autorização.
- Partilhar o que protege, nunca o que expõe: nenhum dado pessoal nem informação sobre as vítimas.
- Agregar, anonimizar, usar os canais designados e registar cada notificação.
- Quando falha: pôr em segurança, documentar, informar, levantar a questão, reavaliar.

Quiz

1. Um local humanitário não notificado às partes:
   A. Deve fechar até ser notificado
   B. Continua protegido pelo direito humanitário
   C. Perde o seu estatuto civil no direito
   D. Torna-se um alvo legítimo para as partes

2. A notificação humanitária é:
   A. Uma medida de redução de riscos
   B. Uma obrigação dos doadores
   C. Um pedido de autorização
   D. Uma garantia de segurança

3. Que informação não deve ser partilhada com uma força armada?
   A. A lista nominal dos beneficiários
   B. As necessidades agregadas por distrito
   C. O estado das estradas
   D. As coordenadas dos armazéns para a desconflitualização

4. Por que manter um registo das notificações?
   A. Para os media e os relatórios públicos
   B. Para a folha de salários do pessoal dos locais
   C. Para a contabilidade dos custos da missão
   D. Para documentar e fazer advocacia

5. O melhor canal para partilhar informação com as forças é:
   A. As redes sociais da organização
   B. O canal designado pela coordenação (OCHA)
   C. Os motoristas, que se cruzam com as patrulhas
   D. Cada membro do pessoal pelos seus contactos pessoais

Respostas do quiz : 1. D · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 8 : Acesso humanitário: negociar com os atores armados sem perder os princípios

Objetivos

- Explicar o quadro jurídico do acesso humanitário e as obrigações das partes num conflito.
- Preparar uma negociação de acesso: análise dos interlocutores, interesses, margem de manobra e linhas vermelhas.
- Gerir as exigências inaceitáveis (pagamentos, desvio, listas de beneficiários) e documentar os entraves.

O quadro do acesso

O direito internacional humanitário prevê que as partes num conflito armado **permitam e facilitem** a passagem rápida e sem entraves dos socorros humanitários imparciais destinados aos civis necessitados, sem prejuízo do seu direito de controlo. O consentimento às operações de socorro não pode ser recusado arbitrariamente.

Os entraves ao acesso assumem muitas formas: recusa de movimentos, procedimentos administrativos intermináveis, postos de controlo, taxas, ingerência na escolha dos beneficiários, violência contra o pessoal. O OCHA acompanha muitas vezes estes entraves num **quadro de monitorização do acesso** que alimenta a advocacia coletiva.

Preparar a negociação

Os métodos de negociação humanitária de primeira linha (por exemplo o manual de terreno do Centro de Competências em Negociação Humanitária, CCHN) propõem uma preparação estruturada:

- **Analisar o contexto** e o ambiente da negociação: quem controla o quê, quais são as tendências.
- **Mapear os interlocutores**: quem decide, quem influencia, quem pode bloquear; os seus interesses, valores e limitações.
- **Distinguir posições e interesses**: «nenhum comboio» (posição) pode esconder o receio de que o comboio transporte armas (interesse: segurança).
- **Definir a margem de manobra**: o que é negociável (horários, itinerários, modalidades de inspeção) e o que não é.
- **Fixar as linhas vermelhas** com a direção, antes da negociação.

As linhas vermelhas

Linhas vermelhas habituais, fixadas por escrito e partilhadas entre organizações tanto quanto possível:

- escolha dos beneficiários apenas em função das necessidades (imparcialidade);
- nenhum pagamento nem parte da ajuda a um ator armado;
- nenhum transporte de armas, homens armados ou material militar;
- nenhuma partilha de listas de beneficiários;
- direito a acompanhar e verificar a distribuição.

> Uma linha vermelha ultrapassada por uma organização torna-se rapidamente a nova norma exigida a todas as outras. A coerência coletiva protege todos.

Exigências inaceitáveis: o que fazer

Quando um ator armado exige uma parte da ajuda, um pagamento ou uma lista:

1. **Não responder no momento**: agradecer e dizer que o pedido será transmitido.
2. **Fazer subir** o pedido à direção e à coordenação (OCHA, fórum de ONG).
3. **Analisar** o interesse real por trás da exigência (segurança, reconhecimento, necessidades das famílias dos combatentes).
4. **Responder coletivamente** explicando os princípios e propondo o que é possível (por exemplo, incluir as famílias vulneráveis segundo os critérios habituais).
5. **Documentar** o entrave e, se necessário, **suspender** a atividade em vez de ceder.

Sanções e antiterrorismo

Algumas leis nacionais e regimes de sanções proíbem fornecer fundos ou recursos a grupos designados. Em 2022 o Conselho de Segurança das Nações Unidas adotou uma **isenção humanitária** transversal para os seus regimes de sanções (resolução 2664), mas as leis nacionais e as cláusulas dos doadores variam.

Na prática: conhecer as regras aplicáveis, fazer validar as modalidades pelo serviço jurídico ou de conformidade, nunca efetuar um pagamento não previsto e documentar todos os contactos. O diálogo humanitário em si não é um apoio a um grupo; as transferências de recursos podem sê-lo.

Exercício: a taxa do posto de controlo

No posto de controlo de Kéri, um comandante local exige 5 % dos sacos de cada comboio alimentar «para a segurança da estrada». O seu comboio transporta 1 200 sacos para 2 400 agregados. A linha vermelha da sua organização é que nenhuma parte da ajuda é entregue a um ator armado.

Calcule o que a exigência representa e proponha uma conduta a seguir.

Elementos de correção. 5 % de 1 200 = 60 sacos por comboio, o equivalente a 120 agregados privados de ajuda em cada viagem. Conduta: não entregar nada no momento, dar meia-volta se necessário sem confronto, fazer subir a exigência, analisar o interesse (talvez as famílias dos combatentes não tenham recebido nada), responder coletivamente com as outras organizações, documentar o entrave para o OCHA e procurar o diálogo com o nível superior do comando.

A reter

- As partes devem permitir e facilitar o acesso dos socorros imparciais; a recusa arbitrária é proibida.
- Preparar: contexto, interlocutores, interesses por trás das posições, margem de manobra, linhas vermelhas.
- As linhas vermelhas fixam-se antecipadamente, por escrito, e são partilhadas entre organizações.
- Exigência inaceitável: não ceder no momento, fazer subir, analisar, responder coletivamente, documentar.
- O diálogo não é um apoio; as transferências de recursos podem sê-lo (sanções, antiterrorismo).

Quiz

1. Segundo o direito internacional humanitário, as partes devem:
   A. Permitir e facilitar os socorros
   B. Distribuir elas próprias a ajuda aos civis
   C. Pagar às ONG pelos seus serviços
   D. Escolher os beneficiários segundo os seus critérios

2. «Nenhum comboio» é:
   A. Um interesse
   B. Um valor
   C. Uma posição
   D. Uma linha vermelha humanitária

3. Perante uma exigência de pagamento num posto de controlo, a primeira reação é:
   A. Aceitar se o montante exigido for pequeno
   B. Ameaçar o comandante com uma queixa oficial
   C. Pagar discretamente para passar desta vez
   D. Não responder no momento, fazer subir o pedido

4. Por que partilhar as linhas vermelhas entre organizações?
   A. Só para os doadores, no relatório anual do projeto
   B. Para reduzir os custos
   C. Porque uma concessão é logo exigida a todos
   D. Para a imprensa

5. 5 % de 1 200 sacos são:
   A. 50 sacos
   B. 120 sacos
   C. 600 sacos
   D. 60 sacos

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 9 : A função CMCoord: oficiais, pontos focais, ligação e fóruns

Objetivos

- Descrever os papéis do OCHA, dos oficiais CMCoord e dos pontos focais das organizações.
- Organizar a ligação com os atores armados: quem, a que nível, com que mensagens.
- Conduzir um fórum de coordenação civil-militar e medir a sua utilidade.

Quem faz o quê

- Nas Nações Unidas, o **OCHA** é responsável pela coordenação civil-militar humanitária. A sua secção especializada em Genebra elabora as diretrizes, forma e destaca oficiais CMCoord; os seus escritórios de país conduzem a coordenação no terreno.
- Os **oficiais CMCoord** do OCHA fazem a ligação entre a comunidade humanitária e os atores armados: analisam, aconselham a liderança humanitária, conduzem os fóruns e gerem a notificação humanitária.
- Os **pontos focais CMCoord** das agências e ONG aplicam as regras na sua organização e participam nos fóruns.
- Do lado militar, os oficiais de **ligação** ou CIMIC são os interlocutores habituais; nas missões de paz, há também oficiais encarregados da ligação com os humanitários.

Organizar a ligação

Uma ligação eficaz prepara-se:

- **Níveis**: estratégico (liderança humanitária e comando da força), operacional (OCHA e estados-maiores), tático (escritórios no terreno e unidades locais). Cada nível trata as questões que lhe correspondem.
- **Mensagens-chave comuns**, validadas pela liderança humanitária: princípios, regras do país, pedidos prioritários.
- **Uma só voz**: um número reduzido de interlocutores designados, para evitar mensagens contraditórias.
- **Continuidade**: as rotações militares são curtas; é entregue um dossiê de passagem de testemunho (contactos, acordos, regras) a cada nova equipa.

> Cada rotação militar é uma oportunidade para recordar as regras. Uma força que chega não conhece nem as diretrizes do país nem a história das relações.

O fórum civil-militar

Em muitos países, um **grupo de trabalho ou fórum civil-militar** reúne regularmente as organizações humanitárias, por vezes com representantes militares numa parte da reunião. Serve para:

- partilhar a análise dos atores armados e dos riscos;
- preparar posições comuns (escoltas, utilização de meios militares, projetos de ajuda militar);
- acompanhar os incidentes ligados à interação civil-militar;
- atualizar as diretrizes próprias do país.

Uma boa prática: uma parte **só entre humanitários**, para falar livremente, e depois uma parte com os atores armados se necessário.

Medir a utilidade da coordenação

Alguns indicadores simples permitem acompanhar a qualidade da CMCoord:

- proporção de movimentos notificados que receberam um aviso de receção;
- prazo médio de tratamento dos pedidos de apoio militar;
- número de incidentes devidos à confusão entre humanitários e militares;
- proporção de rotações militares que receberam uma sessão de informação sobre as diretrizes do país;
- número de entraves ao acesso resolvidos pelo diálogo.

Exemplo. Em 240 movimentos notificados num mês, 180 receberam um aviso de receção: 75 %. Se a meta for 90 %, são necessários 216 avisos, ou seja, mais 36: é preciso reforçar a ligação com os estados-maiores.

Formação e preparação

A preparação melhora a coordenação quando a crise chega: exercícios conjuntos de simulação de desastres, formação dos militares nos princípios humanitários, planos de contingência que precisam o papel das forças armadas nacionais.

Os humanitários participam nestes exercícios **enquanto humanitários**, sem desempenhar um papel militar, e com prudência em contexto de conflito: participar num exercício de uma parte no conflito pode ser percebido como associação.

Para os profissionais, o OCHA oferece módulos em linha gratuitos e um curso UN-CMCoord de vários dias, mediante candidatura: é a via oficial para se tornar ponto focal ou oficial CMCoord.

Exercício: preparar a passagem de testemunho

Uma nova brigada estrangeira substitui a anterior na sua zona dentro de duas semanas. É o ponto focal CMCoord da sua ONG e prepara, com o OCHA, a primeira reunião de contacto.

Enumere as cinco mensagens-chave a transmitir e os três documentos a entregar.

Elementos de correção. Mensagens: princípios humanitários e distinção; regras das diretrizes do país (nenhuma arma nas instalações, nenhum transporte partilhado); funcionamento da notificação humanitária; pedido de partilha da informação sobre engenhos explosivos e operações que afetam os civis; interlocutores designados. Documentos: diretrizes do país, procedimento de notificação, lista de contactos designados.

A reter

- O OCHA coordena a CMCoord; os oficiais CMCoord fazem a ligação; os pontos focais aplicam as regras na sua organização.
- Ligação em três níveis, mensagens comuns validadas, uma só voz, continuidade em cada rotação.
- Fórum civil-militar: uma parte só entre humanitários, e depois uma parte com os atores armados se necessário.
- Acompanhar alguns indicadores: avisos de receção, prazos, incidentes de confusão, sessões de informação, entraves resolvidos.
- Preparação e exercícios conjuntos, com prudência em conflito; formação oficial através do OCHA.

Quiz

1. Nas Nações Unidas, a CMCoord humanitária é coordenada por:
   A. O PNUD
   B. A UNICEF
   C. O OCHA
   D. O Departamento de Operações de Paz

2. Por que as rotações militares exigem uma passagem de testemunho?
   A. Para mudar as diretrizes a cada chegada
   B. Para preparar os salários das novas unidades
   C. Para reduzir os efetivos da força presente
   D. São curtas e a força não conhece as regras

3. Uma boa prática de um fórum civil-militar:
   A. Suprimir as atas
   B. Deixar o exército presidir a todas as reuniões do fórum
   C. Reunir sempre numa base
   D. Prever uma parte só entre humanitários

4. 180 avisos de receção em 240 movimentos notificados são:
   A. 80 %
   B. 70 %
   C. 60 %
   D. 75 %

5. A via oficial para se tornar oficial CMCoord passa por:
   A. Este Mini MBA, reconhecido como equivalente
   B. Uma escola militar e uma formação CIMIC
   C. Um diploma de engenharia em logística
   D. Os módulos e o curso oficiais do OCHA

Respostas do quiz : 1. A · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 10 : Proteger as pessoas: campos, violência sexual, crianças e ajuda prestada pelos exércitos

Objetivos

- Defender o caráter civil e humanitário dos campos e locais de deslocados.
- Integrar a proteção, o género, a prevenção da exploração e do abuso sexuais (PEAS) e a proteção da criança no diálogo com os atores armados.
- Analisar os projetos de ajuda realizados por forças armadas e limitar os seus efeitos negativos.

O caráter civil e humanitário dos campos

Os campos e locais de deslocados ou de refugiados devem manter um **caráter civil e humanitário**: nenhuma arma, nenhum recrutamento, nenhuma presença militar no interior, separação dos combatentes. A responsabilidade principal cabe ao Estado anfitrião; o ACNUR e os atores de coordenação de campos apoiam-no.

As forças de segurança podem garantir a **segurança à volta** dos locais (patrulhas exteriores, resposta aos ataques), segundo modalidades discutidas com os humanitários e os comités de residentes. A sua presença no interior limita-se a situações precisas e acordadas.

Violência sexual, género e PEAS

Mulheres, raparigas, homens e rapazes não correm os mesmos riscos. O diálogo com os atores armados pode abordar:

- os riscos ligados às deslocações (recolha de lenha e água, postos de controlo) e as medidas para os reduzir;
- o respeito, pelas forças, da proibição da **exploração e do abuso sexuais**: as missões de paz aplicam uma política de tolerância zero, com mecanismos de denúncia;
- o encaminhamento dos sobreviventes de violência para serviços seguros e confidenciais, **sem nunca transmitir** a sua identidade às forças sem o seu consentimento informado.

Os casos individuais de violência sexual são tratados por atores especializados, segundo os seus protocolos, não nas reuniões civil-militares.

As crianças e os conflitos armados

O diálogo humanitário pode apoiar a proteção da criança: prevenção do recrutamento, libertação e reintegração das crianças associadas a forças e grupos armados, proteção das escolas. O Conselho de Segurança criou um mecanismo de monitorização e comunicação sobre seis violações graves contra as crianças (morte e mutilação, recrutamento e utilização, violência sexual, rapto, ataques contra escolas e hospitais, recusa do acesso humanitário).

A **Declaração sobre Escolas Seguras** (2015), endossada por muitos Estados, incentiva a não utilizar as escolas para fins militares. Os humanitários podem recordar estes compromissos às forças.

Quando o exército presta ajuda

As forças armadas realizam por vezes projetos de ajuda: cuidados médicos gratuitos, distribuição de bens, reabilitação de escolas, projetos de impacto rápido das missões de paz. O seu objetivo é muitas vezes conquistar o apoio da população ou facilitar a missão.

Riscos para a ação humanitária: **confusão** entre a ajuda humanitária e as operações militares; **ataques** contra os locais onde o exército construiu; projetos **não sustentáveis** ou não coordenados com os clusters; ajuda orientada por prioridades militares e não pelas necessidades.

O que os humanitários podem pedir: que estes projetos **não sejam apresentados como humanitários**, que sejam coordenados com os clusters para evitar duplicações e contradições, que respeitem as normas técnicas e que não digam respeito a locais onde os humanitários já trabalham, quando isso cria um risco.

Empresas de segurança privada e guardas

As organizações humanitárias empregam por vezes guardas não armados para as suas instalações. Recorrer a **guardas armados** ou a empresas de segurança privada armadas é uma medida de dissuasão excecional, sujeita a uma análise semelhante à das escoltas: último recurso, efeito na aceitação, controlo das regras de uso da força.

O **Código de Conduta Internacional para Prestadores de Serviços de Segurança Privada** e o **Documento de Montreux** fornecem referências úteis para escolher e supervisionar um prestador.

Exercício: a patrulha no campo

Após vários roubos e duas agressões noturnas num local de 15 000 deslocados, o exército nacional propõe instalar um posto armado no meio do local. Os comités de mulheres pedem sobretudo iluminação e patrulhas à volta das latrinas.

Proponha uma resposta que proteja os residentes e o caráter civil do local.

Elementos de correção. Recusar um posto armado no interior; propor patrulhas policiais no exterior e nas entradas, em horários acordados; instalar iluminação e latrinas separadas com fecho; reforçar a segurança comunitária não armada com os comités, incluindo as mulheres; criar um canal de denúncia confidencial; acompanhar os incidentes com o cluster de coordenação de campos e os atores de proteção.

A reter

- Campos: caráter civil e humanitário, nenhuma arma nem presença militar no interior, segurança garantida à volta.
- Proteção e género: abordar os riscos e a PEAS, nunca transmitir a identidade dos sobreviventes sem consentimento.
- Crianças: seis violações graves monitorizadas pelo Conselho de Segurança; não utilizar as escolas para fins militares.
- Ajuda militar: não a apresentar como humanitária, coordená-la com os clusters, evitar os efeitos de alvo.
- Guardas armados e empresas privadas: medida excecional, analisada como uma escolta.

Quiz

1. Num campo de deslocados, as forças de segurança devem atuar de preferência:
   A. À volta do local, segundo um acordo escrito
   B. Dentro do local, de forma permanente
   C. No registo dos residentes
   D. Nas distribuições, para manter a ordem

2. A identidade de uma sobrevivente de violência sexual pode ser transmitida às forças:
   A. Nunca sem o seu consentimento
   B. Sempre, para acelerar o inquérito
   C. Se o exército a pedir oficialmente
   D. Se a ONG considerar o caso grave

3. Quantas violações graves contra as crianças monitoriza o mecanismo do Conselho de Segurança?
   A. Quatro
   B. Dez
   C. Três
   D. Seis

4. Um projeto de ajuda realizado por um exército deve:
   A. Ser apresentado como ajuda humanitária
   B. Ser coordenado, sem se dizer humanitário
   C. Usar veículos brancos para tranquilizar
   D. Substituir os clusters nas zonas da linha da frente

5. O Documento de Montreux diz respeito a:
   A. A proteção de dados
   B. As empresas militares e de segurança privadas
   C. As escoltas da ONU
   D. Os desastres em tempo de paz e os meios militares estrangeiros

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 11 : Analisar um contexto e redigir diretrizes civil-militares para um país

Objetivos

- Realizar uma análise de contexto CMCoord: atores armados, perceção, dinâmicas, cenários.
- Redigir o plano e as regras principais de umas diretrizes próprias do país.
- Antecipar as mudanças de contexto: desastre em zona de conflito, retirada de uma missão, epidemia.

A análise de contexto CMCoord

Antes de qualquer estratégia, uma análise responde a cinco perguntas:

1. **Que atores armados** estão presentes, com que estatuto, que papel no conflito, que capacidades?
2. **Como são percebidos** pela população, pelas autoridades e pelos outros atores armados?
3. **Que interações** existem já entre eles e os humanitários, e que incidentes provocaram?
4. **Que dinâmicas** estão em curso: ofensivas, eleições, estações, retirada de forças?
5. **Que cenários** nos próximos 3 a 6 meses, e que consequências para a relação civil-militar?

Fontes: relatórios do OCHA, análises de segurança, inquéritos de perceção, trocas com as comunidades e entrevistas com os atores armados.

O plano tipo de umas diretrizes próprias do país

Umas diretrizes úteis são curtas e precisas. Um plano habitual:

1. Objeto, âmbito de aplicação e textos de referência.
2. Análise resumida do contexto e dos atores armados.
3. Princípios e posição no espectro para cada categoria de atores.
4. Regras operacionais: utilização de meios militares, escoltas armadas, transporte, instalações e armas, visibilidade, reuniões.
5. Partilha de informação e notificação humanitária.
6. Papéis e responsabilidades: liderança humanitária, OCHA, pontos focais.
7. Procedimento de exceção e de revisão.

O projeto é discutido no fórum civil-militar, adotado pela equipa humanitária de país, traduzido para as línguas úteis, partilhado com os atores armados e revisto pelo menos uma vez por ano ou a cada mudança importante.

Redigir regras claras

Uma regra útil diz **quem** faz **o quê**, **quando** e **como se decidem as exceções**.

- Fraca: «Os humanitários evitam os veículos militares tanto quanto possível.»
- Clara: «O pessoal humanitário não se desloca em veículos militares. Exceção: evacuação médica ou de segurança sem alternativa civil, decidida pelo chefe de escritório e comunicada ao OCHA em 24 horas.»

As regras são testadas em situações reais: se duas pessoas aplicarem a regra ao mesmo caso e chegarem a decisões diferentes, é preciso reescrevê-la.

Quando o contexto muda

- **Desastre em zona de conflito**: o exército do Estado afetado, parte no conflito, oferece os seus meios. Analisar caso a caso: zona em causa, perceção, alternativas; preferir o apoio às infraestruturas e a assistência indireta, longe das linhas da frente.
- **Retirada de uma missão de paz**: diminuem as capacidades de segurança, logística (pistas, aeroportos) e proteção. Planear com antecedência que os atores civis assumam as funções críticas, e analisar os riscos para os civis.
- **Epidemia**: os exércitos apoiam muitas vezes a logística, os hospitais de campanha ou os controlos. Os princípios continuam os mesmos: necessidade, alternativas, distinção, e atenção às medidas coercivas que afastam os doentes dos cuidados.

Cenários e indicadores de alerta

Para cada cenário, definir **indicadores de alerta** e as decisões a tomar:

- «A força de paz torna-se parte nas hostilidades» → rever a posição no espectro, suspender a utilização dos seus meios logísticos nas zonas em causa.
- «O número de movimentos bloqueados ultrapassa 20 % durante duas semanas» → advocacia ao mais alto nível, revisão dos procedimentos de notificação.
- «Combatentes entram nos locais de deslocados» → alertar o Coordenador Humanitário, diálogo com os comandos.

Exercício: reescrever três regras

Reescreva de forma clara e verificável:

1. «Convém evitar as escoltas armadas.»
2. «É aconselhável não partilhar demasiada informação com os militares.»
3. «As reuniões com os militares realizam-se em locais apropriados.»

Elementos de correção. 1. «Os comboios humanitários não recorrem a escoltas armadas. Qualquer exceção é decidida pelo Coordenador Humanitário, após parecer do fórum civil-militar, segundo a grelha do anexo 2, por 30 dias renováveis.» 2. «Nenhum dado pessoal de beneficiários é partilhado com um ator armado. A informação de desconflitualização passa apenas pelo OCHA.» 3. «As reuniões civil-militares realizam-se nas instalações do OCHA ou das agências, nunca numa base militar, salvo decisão do chefe de escritório do OCHA.»

A reter

- Análise CMCoord: atores, perceções, interações, dinâmicas, cenários.
- Diretrizes do país: plano curto, regras operacionais precisas, papéis, exceções e revisão.
- Uma regra clara diz quem faz o quê, quando e como se decide uma exceção.
- Desastre em conflito, retirada de missão, epidemia: mesmos princípios, análise caso a caso.
- Os indicadores de alerta desencadeiam decisões previstas antecipadamente.

Quiz

1. Que pergunta vem primeiro numa análise de contexto CMCoord?
   A. Que cenários para os próximos seis meses?
   B. Quem financia a força presente na zona?
   C. Qual é o orçamento de segurança do ano?
   D. Que atores armados, com que estatuto e papel?

2. Uma regra bem redigida precisa:
   A. Apenas o objetivo geral do texto
   B. O custo de cada reunião de coordenação
   C. Os nomes e postos dos militares presentes
   D. Quem decide o quê, quando, e as exceções

3. Quem adota as diretrizes próprias de um país?
   A. Cada ONG
   B. O principal doador do plano de resposta humanitária
   C. O comandante da força
   D. A equipa humanitária de país

4. Quando uma missão de paz se retira, o essencial é:
   A. Pedir à missão que fique mais tempo
   B. Esperar o fim oficial da retirada
   C. Suspender a ajuda nas províncias em causa
   D. Planear cedo a substituição pelos civis

5. Um teste simples da clareza de uma regra:
   A. O seu comprimento
   B. A sua aprovação pelo exército
   C. A sua tradução para inglês
   D. Duas pessoas aplicam-na ao mesmo caso e chegam à mesma decisão

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 12 : Liderar perante os dilemas: decisões difíceis e um plano CMCoord completo

Objetivos

- Raciocinar sobre os dilemas civil-militares com um método explícito e documentado.
- Exercer uma liderança CMCoord: convencer a direção, os pares e os atores armados.
- Apresentar um plano CMCoord completo para um contexto dado, pronto a ser defendido perante uma equipa humanitária de país.

Por que os dilemas são inevitáveis

A CMCoord opõe muitas vezes dois bens: salvar vidas **agora** graças a um meio militar, ou proteger **o acesso e a segurança de amanhã** mantendo a distância. Nenhum texto resolve todos os casos. As diretrizes dão critérios; a decisão continua a ser um juízo.

Exemplos de dilemas: aceitar um helicóptero de uma parte no conflito para evacuar feridos; partilhar a localização de um hospital que uma parte poderia visar; usar uma pista controlada por uma força estrangeira; continuar uma distribuição sob a ameaça de um grupo que exige uma parte.

Um método de decisão

1. **Clarificar a necessidade**: quem, quantos, que urgência, que consequências se nada for feito.
2. **Enumerar as opções**, incluindo as opções civis e a opção «não fazer nada».
3. **Avaliar cada opção** segundo os critérios: último recurso, efeitos nos princípios e na perceção, segurança real, efeitos nas outras organizações, duração e saída.
4. **Consultar**: OCHA, fórum civil-militar, direção e, quando possível, as comunidades.
5. **Decidir ao nível certo**, por escrito, com condições e uma data de revisão.
6. **Explicar** a decisão aos parceiros e às comunidades.
7. **Tirar lições** depois.

A liderança CMCoord

Um responsável CMCoord eficaz:

- **conhece** os textos e o contexto melhor do que os seus interlocutores;
- **cria confiança** com os humanitários (que por vezes receiam qualquer interação) e com os militares (que nem sempre compreendem as recusas);
- **propõe** em vez de apenas recusar: «nenhuma escolta, mas eis o que pedimos para a segurança da estrada»;
- **mantém a linha coletiva** quando uma organização é tentada a agir sozinha;

- **documenta** para que a memória sobreviva às rotações, militares e humanitárias.

O plano CMCoord completo

O trabalho final deste programa é um plano CMCoord para um contexto real ou realista, de 8 a 10 páginas:

1. Análise de contexto e mapeamento dos atores armados.
2. Posição no espectro para cada ator, justificada.
3. Regras operacionais principais (meios militares, escoltas, distinção, reuniões).
4. Partilha de informação e notificação humanitária.
5. Acesso: entraves, linhas vermelhas, estratégia de negociação.
6. Proteção: campos, género, PEAS, crianças.
7. Organização: papéis, fóruns, ligação, passagens de testemunho.
8. Cenários, indicadores de alerta e decisões previstas.
9. Indicadores de acompanhamento da coordenação.

Depois deste programa

Este Mini MBA é uma formação independente da Academia Humanitária. Para ir mais longe:

- siga os **módulos em linha gratuitos do OCHA** sobre coordenação civil-militar;
- candidate-se ao **curso UN-CMCoord** organizado pelo OCHA e pelos seus parceiros;
- participe nos fóruns civil-militares do seu país e nos exercícios regionais;
- leia regularmente as diretrizes próprias de cada país publicadas no ReliefWeb.

O diploma deste programa atesta que foi aprovado nos exames da Academia; não é uma certificação das Nações Unidas.

Exercício: o dilema da evacuação

Após um bombardeamento, 9 feridos graves encontram-se num centro de saúde apoiado pela sua ONG. O hospital mais próximo fica a 6 horas por estrada. O exército nacional, parte no conflito, oferece um helicóptero em menos de uma hora. Nenhum meio aéreo civil está disponível antes de 48 horas. O grupo armado que controla a zona vizinha já acusou a sua ONG de «trabalhar para o exército».

Aplique o método de decisão e formule a sua recomendação.

Elementos de correção. Necessidade crítica imediata; alternativa civil não comparável em prazo (48 h, ou 6 h de estrada perigosa para feridos graves). A evacuação médica num meio militar pode ser um último recurso. Condições: o transporte diz respeito apenas aos feridos e ao pessoal médico estritamente necessário, sem logótipo nem presença visível da ONG na operação se possível; a decisão é tomada ao mais alto nível no país, documentada e comunicada ao OCHA; é preparada uma mensagem para explicar ao grupo armado e às comunidades que a evacuação segue critérios médicos e que a ONG trata todos os feridos, seja qual for o seu lado. Revisão: não fazer disso uma prática, procurar um acordo para futuras evacuações civis.

A reter

- Os dilemas opõem muitas vezes as vidas salvas hoje ao acesso de amanhã; os textos dão critérios, não todas as respostas.
- Método: necessidade, opções, critérios, consulta, decisão escrita ao nível certo, explicação, lições.
- Liderança: conhecer, criar confiança dos dois lados, propor, manter a linha coletiva, documentar.
- O plano CMCoord completo abrange análise, posições, regras, informação, acesso, proteção, organização, cenários e acompanhamento.
- Para a formação oficial: módulos gratuitos do OCHA e depois o curso UN-CMCoord.

Quiz

1. No método de decisão, o que deve figurar sempre entre as opções?
   A. As opções civis e «não fazer nada»
   B. Apenas a opção militar, a mais rápida
   C. A opção mais barata para a organização
   D. A opção proposta pelo principal doador

2. Um responsável CMCoord eficaz, perante um pedido militar inaceitável:
   A. Recusa sem explicação
   B. Deixa cada ONG decidir sozinha
   C. Aceita para manter boas relações
   D. Recusa e propõe uma alternativa útil

3. Por que documentar as decisões e os acordos?
   A. Não é útil depois de tomada a decisão
   B. Para que a memória sobreviva às rotações
   C. Só para o doador
   D. Para a imprensa

4. No dilema da evacuação, o helicóptero militar pode ser um último recurso porque:
   A. O exército insiste e ameaça partir
   B. O grupo armado vizinho aceitou-o por escrito
   C. Necessidade crítica, nenhuma opção civil a tempo
   D. É gratuito e está disponível de imediato

5. O diploma deste Mini MBA:
   A. Atesta a aprovação nos exames da Academia
   B. Substitui o curso UN-CMCoord
   C. É uma certificação das Nações Unidas
   D. Confere um posto militar

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B