ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Segurança e gestão de riscos: proteger as equipas e manter o acesso

Material do curso · Semana 1 : Dever de proteção e gestão dos riscos de segurança: o quadro

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gerir a segurança e os riscos de uma organização humanitária: dever de proteção, análise do contexto, avaliação dos riscos, planos e procedimentos, aceitação e negociação do acesso, incidentes, gestão de crise e rapto, saúde e bem-estar do pessoal, segurança digital e proteção de dados, riscos da organização e conformidade, partilha do risco com os parceiros, governação e continuidade de atividade. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-securite-risques/semaine-1/

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

Semana 1 : Dever de proteção e gestão dos riscos de segurança: o quadro

Objetivos

- Explicar o dever de proteção (duty of care) de uma organização humanitária e as suas consequências jurídicas, éticas e operacionais.
- Descrever o ciclo de gestão dos riscos de segurança e as três estratégias: aceitação, proteção, dissuasão.
- Situar a segurança ao serviço do acesso e dos programas: ficar e agir, em vez de fugir ou de se expor.

Porque é que a segurança é uma função de direção

Todos os anos, centenas de trabalhadores humanitários são mortos, feridos ou raptados; a grande maioria são **pessoal nacional**. As bases de dados públicas sobre a segurança dos humanitários mostram que a violência se concentra num pequeno número de contextos, mas que nenhuma organização que trabalhe em zona de crise está a salvo.

A segurança não é, antes de mais, uma questão de guardas e de muros. É uma **função de direção** que permite chegar às pessoas necessitadas mantendo os riscos para o pessoal a um nível aceitável. Uma organização que gere mal os seus riscos perde o acesso, as equipas, os financiamentos e, por vezes, a reputação.

> Objetivo da gestão dos riscos de segurança: permitir um acesso duradouro às populações, não eliminar todo o risco. A única forma de eliminar todo o risco é não fazer nada.

O dever de proteção

O **dever de proteção** (duty of care) é a obrigação, jurídica e moral, de uma organização tomar todas as medidas razoáveis para proteger o seu pessoal contra danos previsíveis. Estende-se, em graus diversos, aos consultores, aos voluntários, aos visitantes e aos parceiros.

Na prática, exige:

- **avaliar** os riscos antes de expor alguém;
- **informar** claramente o pessoal sobre os riscos (consentimento informado);
- **formar** e equipar;
- pôr em prática **medidas** proporcionadas (procedimentos, comunicações, seguros, apoio psicossocial);
- **responder** aos incidentes e aprender.

Decisões judiciais em vários países reconheceram a responsabilidade de organizações humanitárias que não tinham tomado medidas razoáveis perante um risco conhecido. O dever

de proteção não pode ser inteiramente delegado: uma organização continua responsável mesmo quando recorre a um prestador de serviços ou a um dispositivo comum.

Deve ser **equitativo**: historicamente, o pessoal nacional recebeu menos formação, equipamento e opções de evacuação do que o pessoal internacional para um risco igual ou superior. As boas práticas atuais exigem que esta desigualdade seja tratada de forma explícita.

O ciclo de gestão dos riscos de segurança

O quadro mais utilizado no setor (formalizado nomeadamente pela revisão de boas práticas n.º 8 da Humanitarian Practice Network e pelos guias do Global Interagency Security Forum, GISF) segue um ciclo:

- **1. Análise do contexto**: atores, dinâmicas, tendências da violência.
- **2. Avaliação dos riscos**: ameaças, vulnerabilidades, probabilidade, impacto.
- **3. Escolha das estratégias e das medidas**: aceitação, proteção, dissuasão.
- **4. Planos e procedimentos**: plano de segurança, procedimentos operacionais, planos de contingência.
- **5. Execução**: formação, equipamento, orçamento, responsabilidades.
- **6. Acompanhamento, incidentes e revisão**: comunicação, análise, atualização regular.

O ciclo funciona continuamente: qualquer evolução significativa do contexto (eleições, ofensiva militar, incidente grave) desencadeia uma revisão, sem esperar pela data prevista.

Aceitação, proteção, dissuasão

Três estratégias combinam-se, com uma dosagem própria de cada contexto:

- **Aceitação**: obter o consentimento das comunidades, das autoridades e das partes no conflito à presença e às atividades da organização, através da pertinência dos programas, do respeito pelos princípios, do diálogo e do comportamento do pessoal. É a estratégia de base dos humanitários.
- **Proteção**: reduzir a vulnerabilidade através de medidas e de equipamentos (procedimentos de deslocação, muros, guardas não armados, comunicações, veículos adaptados, abrigos). Protege, mas pode afastar a organização das comunidades («bunkerização»).
- **Dissuasão**: opor uma ameaça para dissuadir uma agressão (guardas armados, escoltas armadas, suspensão condicional das atividades). Está reservada a casos excecionais, porque pode comprometer a neutralidade e a aceitação.

Exemplo. Numa zona onde a organização é bem aceite mas onde a criminalidade urbana é forte, a combinação típica é: aceitação nas comunidades de intervenção, proteção reforçada das residências e das deslocações na cidade (nada de andar a pé à noite, veículos trancados), e suspensão das atividades como alavanca de dissuasão em caso de ataque direcionado.

O limiar de risco aceitável e o programa crítico

Qualquer exposição deve ser **justificada pelo valor do programa**. Quanto mais elevado for o risco, mais a atividade deve ser crítica para as pessoas (salvar vidas) e mais a organização deve ter realmente os meios para o gerir.

As ferramentas de **criticidade dos programas** (por exemplo, o quadro das Nações Unidas) classificam as atividades da mais crítica (atividade vital imediata, ou ordenada pelo Secretário-Geral) à menos crítica. Uma atividade pouco crítica não justifica um risco elevado; uma atividade vital pode justificar um risco elevado, mas não um risco inaceitável.

Exemplo de decisão. Uma formação em gestão de projeto de três dias, numa cidade onde o risco de rapto é considerado elevado, pode ser deslocalizada ou feita em linha. Uma campanha de vacinação contra uma epidemia na mesma cidade pode ser mantida com medidas reforçadas, porque o benefício vital justifica um risco residual mais elevado, dentro do limite fixado pela direção.

> O limiar de risco aceitável é fixado pela direção da organização, por escrito, e não pela equipa mais corajosa no terreno.

Os papéis e as responsabilidades

A segurança é assunto de todos, mas as responsabilidades devem ser claras:

- **Conselho de administração e direção-geral**: política de segurança, limiar de risco aceitável, recursos, supervisão dos incidentes graves.
- **Diretor de país**: responsável pela segurança no país; é um papel de direção que não se delega inteiramente no conselheiro de segurança.
- **Responsável ou conselheiro de segurança**: análise, aconselhamento, procedimentos, formação, acompanhamento dos incidentes.
- **Pontos focais de segurança** nas bases de terreno.
- **Cada membro do pessoal**: respeitar os procedimentos, comunicar, adotar um comportamento que proteja a aceitação, e dizer não a uma missão considerada demasiado perigosa.

O **direito de retirada**: qualquer pessoa pode recusar-se a ir a um local ou pode abandonar um local se considerar o risco demasiado elevado, sem sanção. Inversamente, a direção pode proibir uma deslocação mesmo que a pessoa seja voluntária.

Exercício: um diretor de país perante um pedido de missão

Situação. Um doador pede uma visita de acompanhamento a um projeto de educação num distrito onde três veículos de ONG foram assaltados no mês passado. O pessoal nacional da base pergunta porque é que os internacionais têm um colete de proteção e uma opção de evacuação por avião, ao passo que eles não têm nem seguro adequado nem formação. Um jovem coordenador internacional oferece-se para a visita «porque não tem medo».

Trabalho pedido. 1) O nível de risco é justificado pela criticidade da atividade? 2) Que problemas de dever de proteção identifica? 3) Que decisão e que medidas?

Correção. 1) Uma visita de acompanhamento a um projeto de educação não é uma atividade vital: não justifica um risco elevado. Procuram-se alternativas: acompanhamento à distância (chamadas, fotografias georreferenciadas, parceiro local), verificação por um terceiro mais bem aceite, adiamento, ou encontro num local mais seguro. 2) Desigualdade de tratamento entre pessoal nacional e internacional (seguro, formação, equipamento, opções de relocalização); decisão deixada ao voluntariado individual em vez de uma avaliação dos riscos e de uma decisão da direção. 3) Recusar a missão nestes moldes e explicar ao doador a solução de acompanhamento alternativa; lançar uma revisão das medidas para o pessoal nacional (formação, seguro, plano de relocalização para quem está exposto por causa do seu emprego); lembrar que o limiar de risco é fixado pela direção e não pelo voluntariado.

A reter

- A gestão dos riscos de segurança serve o acesso às populações; não visa o risco zero.
- Dever de proteção: avaliar, informar, formar, equipar, responder e aprender, de forma equitativa entre o pessoal.
- Ciclo: contexto, avaliação, estratégias, planos, execução, acompanhamento e revisão.
- Aceitação primeiro; proteção conforme as necessidades; dissuasão em último recurso.
- O risco aceitável depende da criticidade do programa e é fixado pela direção, por escrito.

Quiz

1. A estratégia de segurança de base das organizações humanitárias é:
   A. A dissuasão
   B. A aceitação
   C. A proteção
   D. O evitamento total

2. O dever de proteção aplica-se:
   A. A todo o pessoal e, em graus diversos, aos consultores, voluntários e visitantes
   B. Apenas ao pessoal internacional
   C. Apenas ao pessoal armado
   D. Unicamente em tempo de guerra

3. Quem fixa o limiar de risco aceitável?
   A. As autoridades locais
   B. O membro do pessoal mais experiente
   C. O doador
   D. A direção da organização, por escrito

4. Guardas armados à volta de um armazém fazem parte de:
   A. A aceitação
   B. A proteção não armada
   C. A dissuasão
   D. O evitamento

5. Um membro do pessoal recusa uma missão que considera demasiado perigosa. Ele:
   A. Deve ser sancionado
   B. Exerce o seu direito de retirada, sem sanção
   C. Deve demitir-se
   D. Deve encontrar um substituto

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