ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 10 : Gerir todos os riscos da organização: registo, apetite, conformidade e reputação

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-10/

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

Semana 10 : Gerir todos os riscos da organização: registo, apetite, conformidade e reputação

Objetivos

- Construir e manter um registo dos riscos da organização (segurança, fiduciário, operacional, jurídico, reputacional, ético).
- Definir o apetite pelo risco e traduzi-lo em limiares e em decisões, incluindo através da perda esperada.
- Integrar a conformidade (sanções, antiterrorismo, fraude, proteção contra a exploração e o abuso sexual) numa abordagem única.

Dos riscos de segurança aos riscos da organização

A gestão dos riscos da organização (muitas vezes chamada ERM, enterprise risk management) alarga a lógica da segurança a todos os riscos que ameaçam a missão:

- **Segurança**: violência, acidentes, saúde do pessoal.
- **Fiduciários**: fraude, corrupção, desvio, má utilização dos fundos.
- **Operacionais**: rutura de abastecimento, falha de um parceiro, perda de acesso.
- **Jurídicos e de conformidade**: sanções, antiterrorismo, direito do trabalho, fiscalidade, proteção de dados.
- **Éticos e de salvaguarda**: exploração e abuso sexual, assédio, violação dos princípios.
- **Reputacionais**: perda de confiança das comunidades, dos doadores e do público.
- **Financeiros e estratégicos**: dependência de um doador, crise de tesouraria, perda de pertinência.

Estes riscos estão **ligados**: um desvio de ajuda por um grupo armado é ao mesmo tempo fiduciário, jurídico (sanções), operacional (suspensão), reputacional e de segurança (represálias se a organização o denunciar). É por isso que é necessária uma abordagem integrada.

O registo dos riscos

O **registo dos riscos** identifica os principais riscos, com, para cada um: descrição (causa, acontecimento, consequência), categoria, proprietário, probabilidade, impacto, pontuação inerente, medidas existentes, pontuação residual, medidas adicionais previstas, prazo.

Risco	Proprietário	Inerente	Residual	Ação
Desvio de ajuda alimentar por uma autoridade local na província X	Diretor de programas	4 × 5 = 20	3 × 4 = 12	Verificação por terceiros, chamadas aos beneficiários, distribuição direta
Fraude nas compras de combustível	Diretor financeiro	4 × 3 = 12	2 × 3 = 6	Cartões de combustível, reconciliações mensais
Perda do principal doador (55 % das receitas)	Diretor-geral	3 × 5 = 15	3 × 4 = 12	Plano de diversificação, reservas
Exploração sexual por um trabalhador ou um parceiro	Responsável de salvaguarda	3 × 5 = 15	2 × 5 = 10	Formação, verificação de referências, canais de queixa comunitários

O registo é revisto todos os trimestres pela direção e todos os anos pelo conselho ou pelo seu comité de auditoria e riscos. Os **dez principais riscos** são objeto de um acompanhamento especial.

O apetite pelo risco

O **apetite pelo risco** é o nível de risco que a organização aceita correr para cumprir a sua missão. É fixado pelo conselho, por categoria:

- **Segurança**: apetite moderado, elevado apenas para as atividades vitais (ver a criticidade dos programas).
- **Fiduciário**: apetite baixo pela fraude, mas aceitação de um risco residual nos contextos difíceis, desde que seja detetado e comunicado.
- **Exploração e abuso sexual**: tolerância zero para os comportamentos, o que não impede reconhecer que o risco existe e deve ser gerido ativamente.
- **Programático**: apetite mais elevado pela inovação e pelo acesso a zonas difíceis.

O apetite pelo risco não é um slogan: traduz-se em **limiares** (pontuação residual máxima por categoria), em **delegações** (quem pode aceitar que nível de risco) e em **decisões** documentadas. Um apetite demasiado baixo impede de trabalhar onde as necessidades são maiores; um apetite não definido deixa cada responsável decidir sozinho.

A perda esperada

Para certos riscos financeiros, pode completar-se a matriz com a **perda esperada**: probabilidade anual × custo em caso de concretização. Isto ajuda a comparar o custo de uma medida com a perda que ela evita.

Exemplo. Risco de roubo da caixa de um escritório de terreno: probabilidade anual estimada em 20 %, perda média de 15 000 USD (numerário e despesas). Perda esperada: 0,2 × 15 000 = 3 000 USD por ano. Passar para pagamentos por dinheiro móvel custa 1 800 USD por ano e reduz a probabilidade para 5 % e a perda média para 4 000 USD: perda esperada de 200 USD.

Ganho líquido: 3 000 − 200 − 1 800 = 1 000 USD por ano, sem contar a redução do risco para a segurança do caixa.

Limites: a perda esperada não serve para os riscos que afetam vidas ou cujo impacto é catastrófico. Ninguém decide aceitar um rapto porque a sua «perda esperada» seria baixa. Para estes riscos, raciocina-se em termos de limiar aceitável e de planos de contingência.

Conformidade: sanções, antiterrorismo, fraude

As obrigações de conformidade impõem-se através das leis nacionais, dos regimes de sanções e dos contratos dos doadores:

- **Sanções e antiterrorismo**: proibição de pôr fundos ou recursos à disposição de pessoas ou entidades inscritas nas listas. Medidas: verificação dos fornecedores, parceiros e trabalhadores segundo o risco; cláusulas contratuais; vigilância sobre os pagamentos nas zonas controladas por grupos listados; utilização das isenções humanitárias existentes, documentando a sua aplicação.
- **Antifraude e anticorrupção**: política, linha de denúncia, investigações, comunicação aos doadores dentro dos prazos (ver as finanças).
- **Verificação do beneficiário final**: em geral, os doadores não exigem que cada beneficiário da ajuda seja verificado contra as listas, e os princípios humanitários opõem-se a isso; os controlos incidem sobre os parceiros, os fornecedores e o pessoal.

O diálogo com os doadores e os bancos é essencial: a **retirada dos bancos** (de-risking), que se recusam a trabalhar com organizações que atuam em zonas sancionadas, pode bloquear operações inteiras. Documentar a sua diligência ajuda a manter as contas abertas.

Proteção contra a exploração e o abuso sexual

A **proteção contra a exploração e o abuso sexual** (PSEA) das populações assistidas é uma obrigação fundamental. Os seis princípios fundamentais do Comité Permanente Interagências (IASC) proíbem nomeadamente qualquer relação sexual com crianças (menos de 18 anos), qualquer troca de dinheiro, emprego, bens ou serviços por favores sexuais, e impõem a comunicação de qualquer preocupação.

O dispositivo:

- código de conduta e formação de todo o pessoal e dos parceiros;
- verificação de referências no recrutamento (dispositivos interagências);
- **mecanismos de queixa comunitários** acessíveis, seguros, adaptados às mulheres e às crianças;
- assistência às vítimas (médica, psicossocial, jurídica) segundo as suas escolhas;
- investigações rápidas e independentes, sanções, comunicação aos doadores;
- cláusulas PSEA nos acordos com os parceiros.

Indicador enganador: **zero queixas** não significa zero abusos. Na maior parte dos contextos, a ausência de queixas indica antes que os mecanismos não são conhecidos nem considerados seguros pelas comunidades.

Exercício: o comité de riscos do conselho

Situação. Apresenta ao comité de riscos de uma ONG os seguintes elementos. Fraude no combustível: probabilidade anual de 30 %, perda média de 25 000 USD; medida proposta (cartões de combustível e reconciliações) com um custo de 4 000 USD por ano, que reduziria a probabilidade para 10 % e a perda para 10 000 USD. Desvio de ajuda numa província: inerente 4 × 5, residual 3 × 4; limiar de apetite fiduciário do conselho: residual ≤ 9. Mecanismo de queixa PSEA: nenhuma queixa em 2 anos em 5 províncias; um inquérito de conhecimento mostra que 18 % das mulheres inquiridas conhecem o mecanismo. Um parceiro local nunca foi verificado contra as listas de sanções.

Trabalho pedido. 1) A medida para o combustível justifica-se? 2) O risco de desvio está dentro do apetite? O que fazer? 3) Que concluir sobre a PSEA? 4) E o parceiro?

Correção. 1) Perda esperada atual: 0,3 × 25 000 = 7 500 USD; após a medida: 0,1 × 10 000 = 1 000 USD; ganho líquido: 7 500 − 1 000 − 4 000 = 2 500 USD por ano: justifica-se. 2) Residual 12 > 9: fora do apetite. Opções: medidas adicionais (verificação por terceiros, distribuição direta, transferências monetárias), redução do volume na província, ou aceitação explícita e documentada pelo conselho de uma ultrapassagem temporária com plano. 3) Zero queixas com 18 % de conhecimento indica um mecanismo ineficaz, não uma ausência de abusos: campanha de informação, canais adaptados às mulheres, pontos focais femininos, verificação da confiança das comunidades. 4) Verificação imediata contra as listas de sanções, e integração sistemática desta verificação no procedimento de seleção dos parceiros.

A reter

- Os riscos da organização estão ligados: segurança, fiduciário, operacional, jurídico, ético, reputacional, financeiro.
- Registo dos riscos com proprietários, pontuações inerentes e residuais, ações e prazos, revisto pela direção e pelo conselho.
- Apetite pelo risco fixado pelo conselho, por categoria, traduzido em limiares e em delegações.
- Perda esperada = probabilidade × custo: útil para os riscos financeiros, não para as vidas.
- PSEA: zero queixas não é zero abusos; sanções: verificar parceiros, fornecedores e pessoal.

Quiz

1. Probabilidade anual de 25 %, perda de 12 000 USD. Perda esperada:
   A. 12 000 USD
   B. 4 800 USD
   C. 3 000 USD
   D. 300 USD

2. Uma medida custa 2 000 USD por ano e reduz a perda esperada de 5 000 para 1 500 USD. Ganho líquido anual:
   A. 3 500 USD
   B. 1 500 USD
   C. 5 000 USD
   D. −500 USD

3. Quem fixa o apetite pelo risco da organização?
   A. O conselho de administração
   B. Cada chefe de projeto
   C. O principal doador
   D. O auditor externo

4. Um mecanismo de queixa PSEA não recebe nenhuma queixa em dois anos. Conclusão mais provável:
   A. Não há nenhum abuso
   B. É preciso suprimir o mecanismo
   C. O pessoal é exemplar
   D. O mecanismo provavelmente não é conhecido nem considerado seguro

5. As verificações contra as listas de sanções incidem em geral sobre:
   A. Cada beneficiário da ajuda
   B. Os jornalistas
   C. Os parceiros, fornecedores e pessoal segundo o risco
   D. Ninguém

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