ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 11 : Partilhar o risco com os parceiros e financiar a segurança

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-11/

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

Semana 11 : Partilhar o risco com os parceiros e financiar a segurança

Objetivos

- Analisar a transferência de risco para os parceiros nacionais e locais e construir uma partilha equitativa dos riscos.
- Orçamentar a segurança de forma completa e defendê-la junto dos doadores.
- Organizar a segurança nos consórcios, na gestão à distância e na coordenação interorganizacional.

A transferência do risco

Quando o acesso se torna difícil, as organizações internacionais apoiam-se cada vez mais em **parceiros nacionais e locais**, mais bem aceites e muitas vezes os únicos presentes. É uma força para a resposta e para a localização, mas pode tornar-se uma **transferência de risco**: a organização internacional reduz a sua exposição expondo mais o parceiro, sem lhe dar os meios para lhe fazer face.

Sinais de uma transferência injusta:

- o parceiro trabalha em zonas onde a organização internacional proíbe o seu próprio pessoal de ir, sem avaliação conjunta dos riscos;
- o orçamento do parceiro não contém nenhuma rubrica de segurança (comunicações, seguros, formação, veículos adaptados);
- o parceiro suporta sozinho o risco fiduciário (perdas e roubos reembolsados por ele) e o risco jurídico (sanções);
- não está prevista nenhuma assistência em caso de incidente grave que afete o pessoal do parceiro.

Para uma partilha equitativa

A **partilha do risco** (risk sharing) é uma abordagem que reconhece que os riscos devem ser repartidos segundo a capacidade de cada um para os gerir, e financiados. Os trabalhos interorganizacionais sobre este tema (nomeadamente no âmbito do Grand Bargain e das redes de ONG) propõem:

- uma **avaliação conjunta** dos riscos com o parceiro, antes do acordo;
- **custos de segurança elegíveis** no orçamento do parceiro, à medida das necessidades reais;
- um acesso do parceiro à **formação**, às análises de segurança e aos dispositivos de emergência (evacuação médica, seguro);
- uma partilha clara do **risco fiduciário**: que perdas são aceites se os procedimentos tiverem sido seguidos, e quais são reembolsadas;

- **compromissos recíprocos** em caso de incidente grave: assistência, comunicação, apoio às famílias.

> Pergunta de teste: se este incidente acontecesse ao nosso próprio pessoal, o que faríamos? O parceiro merece menos?

Orçamentar a segurança

A segurança custa dinheiro, e os seus custos devem aparecer claramente nos orçamentos; caso contrário, são retirados de outro lado ou ignorados. Rubricas típicas:

- **Pessoal**: conselheiro de segurança, pontos focais, guardas, operadores de rádio.
- **Equipamentos**: comunicações (rádios, telefones satélite, balizas), veículos adaptados, proteções dos locais, equipamentos de proteção individual consoante o contexto.
- **Formação**: segurança básica, formações avançadas, primeiros socorros, exercícios de crise.
- **Serviços**: assinaturas de serviços de análise, fóruns de segurança, evacuação médica, seguros específicos.
- **Reservas de contingência**: hibernação, relocalização, evacuação.

Exemplo de orçamento anual de um país (8 milhões USD de programas, 150 trabalhadores). Conselheiro de segurança e 3 pontos focais: 140 000; guardas (6 locais): 90 000; comunicações: 45 000; formação e exercícios: 35 000; adaptações dos locais: 40 000; seguros específicos e evacuação médica: 60 000; contingência: 30 000. Total: 440 000 USD, ou seja, 5,5 % dos programas e cerca de 2 933 USD por trabalhador. Esta percentagem varia fortemente consoante os contextos, muitas vezes de 2 a 15 %.

Defender o orçamento de segurança

Os doadores aceitam geralmente os custos de segurança se forem **justificados, proporcionados e ligados ao acesso**. Argumentos eficazes:

- ligar cada custo a um risco identificado na avaliação dos riscos e a uma atividade;
- mostrar o que a segurança permite: acesso a zonas precisas, continuidade das atividades, proteção das pessoas assistidas;
- apresentar os custos como custos diretos do projeto (pro rata, segundo chaves justificáveis) em vez de os diluir nos custos indiretos;
- mostrar os dados: incidentes evitados ou mais bem geridos, dias de atividade mantidos.

Exemplo de argumento quantificado. No ano passado, sem telefones satélite, as equipas de duas bases suspenderam as suas deslocações 45 dias no total a cada corte da rede móvel. Equipar estas bases custa 12 000 USD; os 45 dias de suspensão atrasaram atividades no valor de 300 000 USD. O investimento é reduzido face à continuidade que permite.

Consórcios, gestão à distância e coordenação

Num consórcio, cada membro continua responsável pelo seu pessoal, mas o líder deve garantir que os riscos são avaliados e geridos por todos: avaliação comum, partilha de informações, procedimentos de alerta comuns, orçamento de segurança para cada membro.

Na gestão à distância, a segurança das equipas no local (pessoal nacional, parceiros) torna-se prioritária: análise local por quem está exposto, direito de recusar uma atividade, comunicações, meios de relocalização, e contactos regulares.

Coordenação interorganizacional:

- Os **fóruns de segurança das ONG** (plataformas nacionais de partilha de informações e de análises, muitas vezes financiadas por doadores): alertas, relatórios de incidentes, formações, análises.
- O quadro **«Saving Lives Together»**, que organiza a cooperação entre o sistema de gestão da segurança das Nações Unidas e as ONG parceiras.
- O **Global Interagency Security Forum** (GISF) a nível internacional: guias, investigação, intercâmbios entre responsáveis de segurança.

A partilha de informações exige regras: confidencialidade, anonimização, acordo prévio para qualquer dado que não pertença à organização.

Medir a maturidade da gestão dos riscos

Uma organização pode avaliar a sua **maturidade** em gestão dos riscos de segurança em algumas dimensões, classificadas de 1 (inexistente) a 4 (integrado e melhorado continuamente):

- política e governação (limiar de risco, responsabilidades);
- avaliação dos riscos e planos atualizados;
- formação e competências;
- incidentes e aprendizagem;
- gestão de crise;
- dever de proteção equitativo (pessoal nacional, parceiros);
- recursos e orçamento.

Exemplo. Notas de uma organização: 3, 2, 2, 1, 3, 1, 2. Média: 14 / 7 = 2. As duas notas de 1 (incidentes e aprendizagem; dever de proteção equitativo) são as prioridades: dizem respeito à capacidade de aprender e à equidade, em que assentam as outras dimensões. Uma autoavaliação anual, discutida no conselho, permite acompanhar os progressos.

Exercício: um parceiro na linha da frente

Situação. A sua organização financia uma ONG local para atividades de proteção da criança numa província onde o seu pessoal já não está autorizado a ir. O orçamento do parceiro (600 000 USD) não prevê nenhum custo de segurança. O parceiro tem 40 trabalhadores no local; dois deles estiveram detidos durante 3 dias no mês passado; não tem nem seguro de acidentes nem telefone satélite. O acordo prevê que qualquer perda de bens, mesmo devida a uma pilhagem, é reembolsada pelo parceiro.

Trabalho pedido. 1) Identifique os problemas. 2) Proponha um orçamento de segurança realista para o parceiro (comunicações 6 000; formação 8 000; seguro de acidentes 3 % de uma massa salarial de 240 000; reserva de contingência 10 000; ponto focal de segurança a meio tempo 9 000). 3) Que alterações ao acordo?

Correção. 1) Transferência de risco injusta: zona considerada demasiado perigosa para o seu pessoal, sem avaliação conjunta; nenhum custo de segurança; detenção sem apoio previsto; risco fiduciário inteiramente transferido, inclusive em caso de força maior. 2) Comunicações 6 000 + formação 8 000 + seguro 7 200 + contingência 10 000 + ponto focal 9 000 = 40 200 USD, ou seja, 6,7 % do orçamento; a financiar adicionalmente ou por realocação, justificando-o junto do doador. 3) Avaliação conjunta dos riscos e direito do parceiro de suspender uma atividade perigosa; rubrica orçamental de segurança; acesso às formações, às análises e à evacuação médica da sua organização; cláusula de partilha do risco fiduciário (perdas devidas a pilhagem aceites se os procedimentos tiverem sido seguidos e o incidente comunicado); compromisso de assistência em caso de detenção ou de incidente grave.

A reter

- Trabalhar com parceiros não deve tornar-se uma transferência injusta do risco.
- Partilha do risco: avaliação conjunta, orçamento de segurança, acesso às formações e aos dispositivos, perdas partilhadas.
- Orçamentar a segurança em custos diretos, ligados aos riscos e às atividades, muitas vezes 2 a 15 % consoante o contexto.
- Defender a segurança pelo acesso e pela continuidade que permite, com números.
- Fóruns de segurança das ONG, Saving Lives Together, GISF: coordenação com regras de confidencialidade.

Quiz

1. Orçamento de segurança de 360 000 USD para 6 000 000 USD de programas. Proporção:
   A. 3,6 %
   B. 0,6 %
   C. 16,7 %
   D. 6 %

2. Mesmo orçamento para 120 trabalhadores. Custo por trabalhador:
   A. 300 USD
   B. 50 000 USD
   C. 3 000 USD
   D. 30 000 USD

3. Um parceiro reembolsa sozinho qualquer perda devida a uma pilhagem, mesmo que os procedimentos tenham sido seguidos. Isto é:
   A. Uma partilha equitativa
   B. Uma transferência injusta do risco fiduciário
   C. Uma boa prática
   D. Uma exigência de todos os doadores

4. Notas de maturidade 2, 3, 1, 2, 2 em 5 dimensões. Média:
   A. 2
   B. 2,5
   C. 1,8
   D. 10

5. Num consórcio, a segurança do pessoal de cada membro é da responsabilidade:
   A. Apenas do líder
   B. Das autoridades locais
   C. Do doador
   D. De cada membro, com um dispositivo coordenado pelo líder

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