ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 12 : Governação, cultura de segurança, continuidade de atividade e projeto final

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-12/

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

Semana 12 : Governação, cultura de segurança, continuidade de atividade e projeto final

Objetivos

- Organizar a governação dos riscos: política, papéis do conselho e da direção, relatórios, auditorias.
- Desenvolver uma cultura de segurança em que cada pessoa comunica, aprende e protege a aceitação.
- Construir um plano de continuidade de atividade, e realizar o projeto final: um quadro de gestão dos riscos para um país.

A política de segurança e de gestão dos riscos

A **política**, adotada pelo conselho, fixa o quadro que todos os países e serviços aplicam:

- princípios (dever de proteção, aceitação, direito de retirada, igualdade de tratamento, nenhum pagamento às partes no conflito);
- apetite pelo risco e limiares por categoria;
- papéis e responsabilidades, da direção aos pontos focais;
- requisitos mínimos: avaliação dos riscos, plano de segurança, formação, comunicação dos incidentes, gestão de crise;
- posição sobre as questões sensíveis (escoltas armadas, guardas armados, resgates, comunicação em caso de rapto);
- acompanhamento: relatórios, auditorias, revisões.

Normas mínimas por nível de risco tornam a política operacional. **Exemplo:** em qualquer país classificado como de risco elevado, um conselheiro de segurança dedicado, um plano revisto a cada 6 meses, uma formação avançada para todo o pessoal exposto, um exercício de crise anual e comunicações por satélite em cada base.

O papel do conselho e da direção

O **conselho de administração** não gere a segurança no dia a dia, mas tem a responsabilidade última por ela:

- adota a política e o apetite pelo risco;
- recebe um relatório regular (pelo menos anual, trimestral para os riscos principais);
- é informado sem demora dos incidentes graves e das crises;
- verifica que os recursos são suficientes e que as auditorias são acompanhadas.

A **direção** presta contas com um painel de controlo simples: incidentes por categoria e gravidade, taxas por 100 trabalhadores, países acima do limiar, conformidade com as normas mínimas (planos atualizados, formações, exercícios), recomendações em atraso, maturidade.

Exemplo de leitura. 12 países; 10 têm um plano de segurança atualizado (83 %); 7 fizeram um exercício de crise no ano (58 %); 3 países têm riscos residuais acima do apetite. O conselho pede para estes 3 países uma decisão explícita: medidas adicionais, redução de atividades, ou aceitação fundamentada e temporária da ultrapassagem.

Auditar a segurança

As **auditorias de segurança** (internas, por pares ou externas) verificam que o dispositivo existe e funciona:

- documentos: avaliação dos riscos, plano, procedimentos, listas de contactos, registo dos incidentes;
- práticas: controlos de chamada efetivos, registos de movimentos, registos de visitantes, testes de rádio;
- conhecimentos: entrevistas com o pessoal (conhecem o plano, o nível de segurança, o procedimento em caso de incidente?);
- equipamentos: estado dos veículos, comunicações, kits, reservas de hibernação;
- equidade: medidas reais para o pessoal nacional e os parceiros.

Exemplo de amostra. O auditor entrevista 30 trabalhadores: 27 conhecem o nível de segurança atual (90 %), 18 sabem o que fazer se um colega não responder a um controlo de chamada (60 %), 9 participaram num exercício no ano (30 %). Os procedimentos escritos existem, mas a sua apropriação é fraca: a formação e os exercícios tornam-se prioritários.

A cultura de segurança

Os procedimentos mais bem escritos falham sem uma **cultura de segurança**: um conjunto de comportamentos partilhados em que a segurança é vista como um meio de fazer o trabalho, e não como um obstáculo.

Os seus sinais:

- os incidentes e os quase-incidentes são comunicados, e os erros discutidos sem medo;
- os responsáveis aplicam as regras que impõem;
- cada pessoa pode dizer «não» ou «stop» sem ser ridicularizada nem sancionada;
- o pessoal nacional participa nas análises e nas decisões;
- a segurança é discutida nas reuniões de programa, não apenas entre especialistas;
- a qualidade dos programas e o comportamento pessoal são reconhecidos como medidas de segurança.

> A cultura vê-se no que acontece quando um responsável apressado quer contornar uma regra. Se ninguém se atreve a dizer nada, a cultura de segurança é fraca.

A continuidade de atividade

O **plano de continuidade de atividade** prepara a organização para manter as suas funções essenciais apesar de uma perturbação grave: perda de um escritório, corte prolongado da Internet, ciberataque, pandemia, evacuação, saída súbita de pessoas-chave.

Etapas:

- **Identificar as funções críticas**: pagamento dos salários, dos fornecedores e das transferências aos beneficiários, abastecimento dos centros de saúde, comunicações com as equipas, relatórios aos doadores com prazo.
- **Fixar para cada uma um prazo máximo de interrupção**: por exemplo 24 horas para as comunicações de emergência, 7 dias para os salários, 30 dias para os relatórios aos doadores.
- **Prever as soluções de recurso**: escritório alternativo, acesso remoto, cópias de segurança, delegações de assinatura, fornecedores de reserva, stocks.
- **Designar suplentes** para as funções-chave e documentar os acessos essenciais (sem partilhar palavras-passe em claro).
- **Testar** o plano pelo menos uma vez por ano.

Exemplo. O sistema de processamento salarial está alojado num servidor no escritório da capital. Prazo máximo tolerado: 7 dias. Se o escritório ficar inacessível, o restauro a partir da cópia de segurança fora do local demora 3 dias, o que respeita o prazo, desde que a cópia seja recente e testada: a última tem 5 semanas. Ação: cópia de segurança diária automatizada, teste trimestral de restauro.

Projeto final: um quadro de gestão dos riscos para um país

O projeto final do Mini MBA Segurança e gestão de riscos consiste em redigir, para um país ou uma zona reais (apenas com dados públicos, nunca com informações confidenciais de uma organização) ou fictícios mas realistas, um **quadro de gestão dos riscos** de 6 a 10 páginas:

- **1. Análise do contexto**: atores, dinâmicas, cenários, indicadores.
- **2. Avaliação dos riscos**: ameaças, vulnerabilidades por perfil, matriz, riscos inerentes e residuais, comparação com o limiar.
- **3. Estratégia**: dosagem de aceitação, proteção, dissuasão, e estratégia de acesso e de negociação.
- **4. Plano de segurança resumido**: níveis, procedimentos-chave, comunicações, planos de contingência (evacuação médica, hibernação, relocalização, rapto).
- **5. Pessoas**: dever de proteção equitativo, saúde, bem-estar, salvaguarda interna, seguros.
- **6. Riscos da organização**: extrato do registo (fiduciário, conformidade, PSEA, digital, reputação).
- **7. Parceiros, orçamento e governação**: partilha do risco, orçamento de segurança, painel de controlo, continuidade de atividade.

Critérios de avaliação: qualidade da análise, coerência entre riscos e medidas, realismo e proporcionalidade, equidade entre pessoal e parceiros, respeito pelos princípios humanitários,

clareza. O projeto faz parte do exame do terceiro mês.

Exercício: preparar o relatório anual ao conselho

Situação. Dados do ano: 9 países; 210 incidentes para 1 400 trabalhadores (ano anterior: 168 para 1 200); incidentes graves: 21 (ano anterior: 12); planos atualizados em 7 países; exercícios de crise em 4 países; 2 países com um risco residual acima do apetite; 38 recomendações de incidentes, das quais 22 executadas dentro dos prazos; plano de continuidade testado: nenhum. Os parceiros locais comunicaram 35 incidentes, mas não estão incluídos nas estatísticas oficiais.

Trabalho pedido. 1) Calcule as taxas e as percentagens-chave. 2) O que deve o conselho reter? 3) Que decisões lhe pedir?

Correção. 1) Taxa de incidentes: 15 por 100 trabalhadores contra 14 no ano passado (+7 %). Taxa de incidentes graves: 1,5 contra 1,0 por 100 trabalhadores (+50 %). Planos atualizados: 7 / 9 = 78 %; exercícios: 4 / 9 = 44 %; recomendações dentro dos prazos: 22 / 38 = 58 %. 2) A gravidade aumenta claramente mais do que a frequência; a preparação é insuficiente (planos, exercícios, continuidade nunca testada); a aprendizagem é lenta; dois países estão fora do apetite; os riscos dos parceiros são invisíveis nos relatórios. 3) Decisões: para os 2 países fora do apetite, escolher entre medidas adicionais, redução de atividades ou aceitação fundamentada e temporária; exigir planos atualizados e um exercício de crise em todos os países nos próximos 6 meses; testar o plano de continuidade durante o ano; integrar os incidentes dos parceiros nos relatórios e orçamentar a sua segurança; acompanhar trimestralmente as recomendações em atraso.

A reter

- Uma política adotada pelo conselho, declinada em normas mínimas por nível de risco.
- O conselho tem a responsabilidade última: apetite, relatórios, informação imediata sobre as crises, recursos.
- Auditar os documentos, as práticas, os conhecimentos, os equipamentos e a equidade.
- Cultura de segurança: comunicar sem medo, poder dizer stop, exemplaridade dos responsáveis.
- Continuidade de atividade: funções críticas, prazos máximos, soluções de recurso, suplentes, testes regulares.

Quiz

1. 9 países, 6 com um plano atualizado. Percentagem:
   A. 67 %
   B. 60 %
   C. 75 %
   D. 54 %

2. Incidentes graves: 18 para 1 200 trabalhadores. Taxa por 100 trabalhadores:
   A. 18
   B. 15
   C. 0,15
   D. 1,5

3. Numa auditoria, 12 trabalhadores em 40 sabem o que fazer se faltar um controlo de chamada. Isto indica:
   A. Uma boa apropriação
   B. Um problema de rádio
   C. Uma fraca apropriação (30 %): formação e exercícios prioritários
   D. Nada de especial

4. Num plano de continuidade, o prazo máximo de interrupção serve para:
   A. Calcular os salários
   B. Dimensionar as soluções de recurso de cada função crítica
   C. Avaliar o pessoal
   D. Fixar o orçamento de comunicação

5. Um sinal forte de uma boa cultura de segurança é:
   A. Cada pessoa pode dizer «stop» sem ser sancionada
   B. Nenhum incidente comunicado
   C. Procedimentos muito longos
   D. Guardas armados

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