ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 2 : Analisar o contexto: atores, dinâmicas e tendências da violência

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-2/

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

Semana 2 : Analisar o contexto: atores, dinâmicas e tendências da violência

Objetivos

- Conduzir uma análise de contexto estruturada (política, económica, social, de segurança) útil à decisão.
- Mapear os atores segundo a sua influência, os seus interesses e a sua atitude em relação à organização.
- Ler dados de incidentes (frequências, taxas, tendências) sem erros de interpretação, e produzir indicadores de alerta.

Porquê analisar o contexto

Todas as decisões de segurança assentam numa compreensão do contexto. Uma análise fraca produz dois erros simétricos: **subestimar** uma ameaça (e expor o pessoal) ou **sobrestimá-la** (e abandonar populações que poderiam ter sido ajudadas).

Uma boa análise responde a algumas perguntas: quem controla o território e as estradas? Quais são os interesses dos atores, e de que forma a ação humanitária os afeta? Que tipos de violência existem, contra quem, onde, quando e porquê? O que está a mudar?

Fontes: pessoal nacional (a primeira fonte, muitas vezes a mais fina), comunidades, autoridades, outras organizações, fóruns de coordenação da segurança das ONG, Nações Unidas (UNDSS), meios de comunicação locais, redes sociais (com prudência), bases de dados públicas de conflitos. Toda a informação é **cruzada** e classificada segundo a fiabilidade da fonte e a credibilidade da informação.

As grelhas de análise

Duas grelhas simples estruturam a análise:

- **PESTEL adaptado**: político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, a que se acrescenta a segurança (grupos armados, criminalidade, forças de segurança).
- **Análise histórica**: cronologia dos acontecimentos importantes dos últimos anos, para identificar os ciclos (épocas de combates, períodos eleitorais, colheitas, transumância).

A análise conduz a **cenários**: o mais provável, o mais perigoso e, eventualmente, um cenário de melhoria, cada um com **indicadores** observáveis que assinalam que nos estamos a aproximar dele.

Exemplo de indicadores. Cenário «retoma dos combates à volta da cidade»: deslocação de famílias para sul, encerramento dos mercados semanais, subida súbita do preço do combustível, partida dos comerciantes estrangeiros, movimentos de tropas assinalados, discursos hostis nas rádios locais. Três indicadores em seis observados desencadeiam uma reunião de crise e a revisão do nível de segurança.

Mapear os atores

O **mapeamento dos atores** identifica aqueles que podem influenciar a segurança e o acesso: autoridades nacionais e locais, forças armadas e de polícia, grupos armados não estatais, líderes tradicionais e religiosos, milícias, redes criminosas, comerciantes, meios de comunicação, comunidades de acolhimento e deslocadas, outras organizações.

Para cada um: **influência** (fraca a forte), **atitude** em relação à organização (hostil, neutra, favorável), **interesses** e **relação** atual.

Ator	Influência	Atitude	Ação
Chefe da principal milícia	Forte	Neutra, desconfiada	Diálogo regular através de um intermediário aceite; explicar os princípios e os critérios de seleção
Prefeito	Forte	Favorável	Informação regular, respeito pelos procedimentos administrativos
Jovens desempregados da cidade	Média	Hostil (recrutamentos considerados injustos)	Transparência dos recrutamentos, mecanismo de queixas, empregos à jorna equitativos

> Um ator hostil com forte influência é uma prioridade da análise e da estratégia de aceitação, não apenas uma ameaça a evitar.

Ler os dados de incidentes

Os dados de incidentes ajudam a objetivar a ameaça, desde que sejam lidos corretamente:

- **Frequência bruta**: número de incidentes por período.
- **Taxa**: incidentes relativamente à exposição (número de trabalhadores, de deslocações, de dias-pessoa). Sem denominador, um aumento pode simplesmente refletir um aumento da atividade.
- **Enviesamento de comunicação**: um aumento pode resultar de uma melhor comunicação, e não de um agravamento.
- **Tipologia**: um mesmo total pode esconder uma descida dos roubos e uma subida dos raptos, bem mais graves.

Exemplo. Ano 1: 24 incidentes para 300 trabalhadores. Ano 2: 36 incidentes para 600 trabalhadores. Taxa: 8 contra 6 incidentes por 100 trabalhadores por ano. Apesar de uma subida bruta de 50 %, a taxa desceu 25 %. Mas se os incidentes graves (violência contra as pessoas) passarem de 3 para 9, a sua taxa passa de 1 para 1,5 por 100 trabalhadores: a gravidade aumenta. A leitura combina taxa e gravidade.

Compreender a violência contra os humanitários

Os ataques contra os humanitários obedecem a várias lógicas, que é preciso distinguir porque exigem respostas diferentes:

- **Criminosa**: ganho financeiro (roubos, assaltos, raptos para resgate). As medidas de proteção e a discrição sobre os bens de valor são eficazes.
- **Política ou militar**: a organização é vista como aliada de um dos lados, ou a sua ação perturba uma estratégia. A aceitação, a neutralidade percebida e a comunicação são centrais.
- **Ligada ao próprio trabalho**: conflitos de seleção de beneficiários, recrutamentos contestados, despedimentos, queixas não tratadas. A qualidade e a prestação de contas dos programas são medidas de segurança.
- **Incidental**: estar no sítio errado à hora errada (fogo cruzado, bombardeamentos, minas). Análise das zonas e dos horários, procedimentos de movimento.

Muitos incidentes graves que afetam ONG estão ligados a **tensões internas ou de vizinhança** (pessoal despedido, fornecedor afastado, beneficiário excluído): a análise de segurança deve olhar também para a própria organização.

Produzir uma análise útil

Uma análise útil cabe em **duas páginas**, é atualizada regularmente (mensalmente em contexto instável, após qualquer acontecimento importante), e termina com implicações concretas:

- zonas e estradas acessíveis, sob condições, ou interditas;
- horários e modos de deslocação;
- atores a encontrar e mensagens-chave;
- indicadores a vigiar e limiares de revisão;
- consequências para os programas (calendário, modalidades, gestão à distância).

É partilhada com as pessoas que dela precisam, respeitando a **confidencialidade**: uma análise que nomeia atores armados ou informadores pode pôr pessoas em perigo se circular. Também não deve utilizar informações confidenciais provenientes de outras organizações sem o seu acordo explícito.

Exercício: uma cidade que muda

Situação. Uma ONG trabalha há 3 anos numa cidade de guarnição. Dados: ano 1, 18 incidentes para 150 trabalhadores (dos quais 2 contra as pessoas); ano 2, 27 incidentes para 300 trabalhadores (dos quais 6 contra as pessoas). Há um mês: um candidato local não recrutado ameaça publicamente a organização; dois mercados semanais estão fechados; as rendas descem porque famílias abastadas partem; uma rádio local acusa «as ONG» de ajudarem os rebeldes; o fórum de segurança das ONG assinala movimentos de tropas.

Trabalho pedido. 1) Calcule e interprete as taxas de incidentes. 2) Classifique os sinais por lógica de violência. 3) Proponha três implicações práticas.

Correção. 1) Taxa global: 12 e depois 9 incidentes por 100 trabalhadores (descida de 25 %). Taxa de incidentes contra as pessoas: 1,33 e depois 2 por 100 trabalhadores (subida de 50 %). A situação agrava-se em gravidade apesar da descida da taxa global. 2) Ameaça do candidato não recrutado: lógica ligada ao trabalho; acusações radiofónicas: lógica política (perceção de parcialidade); mercados fechados, partidas, movimentos de tropas: indicadores de um cenário de retoma dos combates (risco incidental e político). 3) Tratar a queixa de recrutamento (mecanismo formal, transparência, segurança do pessoal de RH); lançar uma iniciativa de aceitação (encontros com as autoridades e os líderes, programa de rádio sobre os princípios e os critérios de ajuda); rever o cenário e o nível de segurança, preparar a relocalização e a gestão à distância se os indicadores militares se confirmarem.

A reter

- Uma análise fraca subestima ou sobrestima; cruzar e classificar a fiabilidade e a credibilidade das fontes.
- Cenários com indicadores observáveis e limiares que desencadeiam uma revisão.
- Mapear a influência, a atitude e os interesses dos atores; dar prioridade aos atores hostis influentes.
- Sempre um denominador: taxas de incidentes por exposição, lidas em conjunto com a gravidade.
- Muitos incidentes graves têm uma origem ligada ao trabalho: a qualidade dos programas é uma medida de segurança.

Quiz

1. 30 incidentes para 500 trabalhadores. A taxa por 100 trabalhadores é:
   A. 30
   B. 16,7
   C. 6
   D. 0,6

2. Os incidentes passam de 20 para 30 enquanto o pessoal passa de 200 para 400. A taxa:
   A. Aumenta 50 %
   B. Desce 25 %
   C. Mantém-se estável
   D. Duplica

3. Um despedimento mal gerido seguido de ameaças corresponde sobretudo a uma violência:
   A. Ligada ao trabalho da organização
   B. Incidental
   C. Criminosa
   D. Militar

4. Uma análise de segurança que nomeia informadores deve:
   A. Ser publicada por transparência
   B. Ser partilhada com todos os parceiros
   C. Ser enviada aos meios de comunicação
   D. Circular de forma estritamente restrita para não os pôr em perigo

5. Um ator hostil e muito influente deve ser:
   A. Ignorado
   B. Denunciado à imprensa
   C. Uma prioridade da análise e da estratégia de aceitação
   D. Contornado sem nunca ser contactado

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