ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 3 : Avaliar os riscos: ameaças, vulnerabilidades, probabilidade e impacto

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-3/

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

Semana 3 : Avaliar os riscos: ameaças, vulnerabilidades, probabilidade e impacto

Objetivos

- Identificar as ameaças e avaliar a vulnerabilidade da organização e de cada perfil de pessoal perante elas.
- Classificar os riscos numa matriz probabilidade × impacto, calcular o risco residual após as medidas e compará-lo com o limiar aceitável.
- Redigir uma avaliação dos riscos clara, datada, revisível, que conduza a decisões.

Ameaça, vulnerabilidade, risco

Três noções que não se devem confundir:

- **Ameaça**: aquilo que pode causar um dano (assalto a veículo, rapto, bombardeamento, engenho explosivo, motim, doença, acidente rodoviário).
- **Vulnerabilidade**: o grau de exposição da organização ou de uma pessoa a essa ameaça, consoante a sua localização, as suas deslocações, o seu perfil, os seus bens, os seus procedimentos, a sua aceitação.
- **Risco**: a combinação da probabilidade de uma ameaça se concretizar contra nós e do impacto se ela se concretizar.

Uma mesma ameaça não cria o mesmo risco para todos. **Exemplo:** a ameaça de rapto para resgate pesa mais sobre os perfis vistos como «rentáveis» (pessoal internacional de certas nacionalidades, quadros nacionais de alto nível, pessoas cuja família é vista como abastada). A vulnerabilidade depende também dos procedimentos: deslocações previsíveis, sempre às mesmas horas, aumentam a vulnerabilidade de todos.

A matriz probabilidade × impacto

O método mais difundido classifica cada risco em duas escalas de 1 a 5:

- **Probabilidade**: 1 muito improvável, 2 improvável, 3 possível, 4 provável, 5 muito provável (num período definido, por exemplo 12 meses).
- **Impacto**: 1 negligenciável, 2 menor (danos materiais limitados), 3 moderado (ferimentos ligeiros, interrupção curta), 4 grave (ferimentos graves, perda de bens importantes, suspensão), 5 crítico (morte, rapto, retirada do país).

Pontuação = probabilidade × impacto, de 1 a 25. Níveis habituais: 1 a 4 baixo, 5 a 9 médio, 10 a 16 elevado, 20 a 25 muito elevado (os limiares variam consoante as organizações e devem estar escritos).

Ameaça	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Nível
Assalto a veículo no eixo norte	4	4	16	Elevado
Assalto ao escritório	3	2	6	Médio
Rapto de um trabalhador	2	5	10	Elevado
Acidente rodoviário grave	3	5	15	Elevado

Observação: o acidente rodoviário tem muitas vezes uma pontuação tão elevada como as ameaças ligadas à violência, e é mais fácil de reduzir.

Risco residual e limiar aceitável

O **risco inerente** é o risco antes das medidas; o **risco residual** é aquele que resta após as medidas previstas. A decisão toma-se com base no risco residual, comparado com o limiar aceitável fixado pela direção para a atividade em causa.

Exemplo. Assalto no eixo norte: inerente 4 × 4 = 16. Medidas: deslocações em dois veículos, horários variáveis, nada de dinheiro nem de bens de valor visíveis, comunicação com controlo de chamada de hora a hora, atualização diária do estado da estrada pelo fórum das ONG, regra de não resistência. Probabilidade estimada reduzida para 2 (a vulnerabilidade baixa), impacto reduzido para 3 (não resistência, assistência rápida). Residual: 2 × 3 = 6, nível médio.

Se o limiar aceitável para as atividades de distribuição for «médio», a atividade pode prosseguir com estas medidas. Se as medidas não permitirem descer abaixo do limiar, é preciso mudar a atividade (modalidade, local, parceiro) ou suspendê-la.

> Uma medida inscrita mas não aplicada não reduz nenhum risco. A avaliação deve dizer quem aplica o quê, e como se verifica.

Os limites da classificação

A matriz é útil, mas enganadora se for tomada por uma medida exata:

- As notas são **juízos**, não medições. Duas pessoas podem classificar de forma diferente; procura-se um consenso fundamentado, com o pessoal nacional.
- Os **acontecimentos raros e catastróficos** (ataque a um hotel, atentado contra uma base) têm uma probabilidade baixa mas um impacto extremo: uma pontuação de 1 × 5 = 5 classifica-os como «médios», quando exigem planos específicos.
- Os riscos **acumulados**: vários riscos médios combinados podem constituir uma situação inaceitável.
- Os riscos evoluem: uma avaliação não datada ou com oito meses em contexto instável já não tem valor.

Boa prática: manter uma atenção especial a qualquer ameaça de impacto 5, seja qual for a sua probabilidade, e prever para cada uma um plano de contingência (rapto, ataque armado,

evacuação médica).

Perfis e segurança inclusiva

As pessoas não estão expostas da mesma forma consoante o seu **perfil**: nacionalidade, origem étnica ou clã, religião, género, orientação sexual e identidade de género, deficiência, idade, aparência, língua. Um mesmo local pode ser seguro para um e perigoso para outro.

Uma abordagem **inclusiva** da segurança (desenvolvida nomeadamente pelo GISF) consiste em:

- ter em conta os perfis na avaliação dos riscos, sem obrigar ninguém a revelar informações pessoais;
- permitir a cada pessoa comunicar confidencialmente preocupações ligadas ao seu perfil;
- adaptar as medidas (alojamento, deslocações, afetações), sem excluir automaticamente pessoas de certos postos;
- formar os responsáveis nestas questões.

Exemplo. Um trabalhador nacional de um grupo étnico minoritário não pode passar certos postos de controlo sem risco. Em vez de o excluir do projeto, a equipa adapta os itinerários, afeta-o a zonas onde o seu perfil não está exposto, e prevê um alojamento seguro em caso de tensão.

Redigir a avaliação

Uma avaliação dos riscos de segurança útil contém:

- a **zona** e o **período** abrangidos, a data e os autores;
- um resumo do contexto (remissão para a análise);
- o quadro das ameaças com probabilidade, impacto, pontuação inerente;
- para cada risco elevado ou muito elevado: medidas, responsáveis, risco residual;
- a comparação com o limiar aceitável por tipo de atividade;
- as decisões e recomendações (prosseguimento, adaptação, suspensão);
- a data da próxima revisão e os fatores que desencadeiam uma revisão antecipada.

É **validada** pelo diretor de país (e pela sede acima de um certo nível de risco) e **explicada** ao pessoal em causa. Serve também de base ao orçamento de segurança e ao consentimento informado do pessoal.

Exercício: avaliar e decidir

Situação. Uma ONG quer abrir uma base numa cidade a 120 km da capital regional. Ameaças identificadas: assalto a veículo (probabilidade 4, impacto 4); ataque armado contra a base (probabilidade 2, impacto 5); rapto (probabilidade 2, impacto 5); acidente rodoviário (probabilidade 4, impacto 4); doença grave sem acesso a cuidados (probabilidade 3, impacto 4). Limiar aceitável fixado pela direção para atividades de saúde vitais: residual «elevado» no máximo (≤ 16), com plano de contingência para qualquer ameaça de impacto 5. Medidas propostas: comboios de dois veículos e controlo de chamada (assalto reduzido para 2 × 3), instruções rodoviárias e motoristas formados (acidente reduzido para 2 × 4), guardas não armados, muro e abrigo (ataque reduzido para 1 × 5), evacuação médica por um serviço aéreo contratado e kits (doença reduzida para 2 × 3). Nenhuma medida específica para o rapto.

Trabalho pedido. 1) Pontuações inerentes e residuais. 2) A abertura é aceitável? 3) O que falta?

Correção. 1) Inerentes: assalto 16, ataque 10, rapto 10, acidente 16, doença 12. Residuais: assalto 6, ataque 5, rapto 10 (inalterado), acidente 8, doença 6. 2) Todos os residuais são ≤ 16, portanto dentro do limiar, mas duas ameaças de impacto 5 (ataque, rapto) exigem um plano de contingência. 3) Faltam medidas e um plano para o rapto: análise dos perfis expostos, discrição das deslocações, variação dos horários, regras sobre os visitantes, preparação de uma célula de crise e de uma política de gestão dos raptos; e um plano de contingência em caso de ataque (abrigo, comunicações de emergência, procedimento de relocalização). A abertura pode ser decidida assim que estes planos estiverem em vigor, validados pela direção.

A reter

- Risco = probabilidade × impacto de uma ameaça, consoante a vulnerabilidade da organização e das pessoas.
- Decidir com base no risco residual, comparado com o limiar aceitável da atividade.
- Uma medida não aplicada não reduz nada: responsáveis e verificação obrigatórios.
- Qualquer ameaça de impacto 5 exige um plano de contingência, seja qual for a sua probabilidade.
- Segurança inclusiva: integrar os perfis sem excluir nem forçar a divulgação.

Quiz

1. Probabilidade 3, impacto 5. A pontuação é:
   A. 8
   B. 35
   C. 2
   D. 15

2. Após as medidas, um risco passa de 4 × 4 para 2 × 3. O risco residual é:
   A. 16
   B. 10
   C. 6
   D. 8

3. Uma ameaça de probabilidade 1 e impacto 5 (pontuação 5):
   A. Pode ser ignorada
   B. Exige um plano de contingência específico
   C. É automaticamente aceitável
   D. Deve ser classificada com 25

4. A decisão de prosseguir uma atividade toma-se com base:
   A. No risco residual comparado com o limiar aceitável
   B. No risco inerente
   C. Na opinião do doador
   D. No número de incidentes do ano passado

5. Numa abordagem de segurança inclusiva:
   A. Excluem-se automaticamente certos perfis
   B. Obriga-se cada pessoa a declarar a sua orientação sexual
   C. Ignoram-se os perfis
   D. Permitem-se comunicações confidenciais e adaptam-se as medidas

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