ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 4 : Planos de segurança, procedimentos, deslocações e comunicações

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-4/

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

Semana 4 : Planos de segurança, procedimentos, deslocações e comunicações

Objetivos

- Redigir um plano de segurança de país ou de zona, com níveis de segurança e medidas associadas.
- Conceber procedimentos operacionais padrão realistas, em particular para as deslocações e os locais.
- Pôr em funcionamento um sistema de comunicações e de acompanhamento dos movimentos que funcione quando tudo o resto falha.

O plano de segurança

O **plano de segurança** traduz a avaliação dos riscos em regras e em responsabilidades. É curto, prático, conhecido de todos e revisto regularmente. Conteúdo tipo:

- resumo do contexto e das principais ameaças;
- estratégia (dosagem de aceitação, proteção, dissuasão);
- níveis de segurança e medidas associadas;
- procedimentos operacionais padrão (deslocações, locais, comunicações, visitantes, dinheiro em numerário, incidentes);
- planos de contingência (evacuação médica, hibernação, relocalização, evacuação, rapto, ataque);
- organograma de segurança e contactos de emergência;
- anexos: mapas, listas de pessoal, inventário dos equipamentos de comunicação.

Cada pessoa recém-chegada recebe um **briefing de segurança** à chegada e assina a declarar que leu o plano. Um plano de 80 páginas que ninguém leu não protege ninguém.

Os níveis de segurança

A maior parte das organizações utiliza 4 ou 5 **níveis de segurança** por zona, cada um associado a medidas automáticas, o que acelera as decisões em período de tensão:

Nível	Situação	Medidas tipo
1. Normal	Riscos baixos e estáveis	Procedimentos padrão
2. Vigilância	Tensões, incidentes isolados	Deslocações limitadas em horários, controlo de chamada reforçado, revisão dos planos
3. Restrição	Violência em alta, possíveis ameaças direcionadas	Apenas deslocações essenciais, mediante autorização; redução do pessoal não essencial; atividades adaptadas
4. Hibernação ou relocalização	Violência generalizada ou direcionada	Reagrupamento num local seguro, ou partida do pessoal mais exposto; atividades suspensas ou à distância
5. Evacuação e suspensão	Risco inaceitável	Saída da zona ou do país segundo o plano; manutenção do contacto com o pessoal que ficou

A passagem de um nível para outro é decidida pelo diretor de país, com base em **indicadores** definidos antecipadamente (ver semana 2), e comunicada imediatamente a todos.

Os procedimentos de deslocação

As deslocações são o momento em que o pessoal está mais exposto. Procedimento tipo:

- **Autorização** prévia segundo o nível de segurança, com base num plano de deslocação: itinerário, horários, passageiros, veículos, contactos.
- **Verificação da estrada** na própria manhã: fórum de segurança, autoridades, transportadores, pessoal local.
- **Veículo** verificado e equipado: combustível, pneu sobresselente, kit, comunicações.
- **Controlo de chamada** (check-in) a intervalos fixados e em cada ponto-chave; procedimento claro se faltar uma chamada.
- **Recolher obrigatório interno**: chegada antes de uma hora fixada, com margem.
- **Comportamento** nos postos de controlo e em caso de assalto (não resistir, não tirar fotografias, calma, cooperação).

Cálculo da partida. Trajeto de 180 km, velocidade média realista de 40 km/h: 4 h 30. Recolher obrigatório interno às 17 h, margem de uma hora: chegada prevista o mais tardar às 16 h. Partida o mais tardar às 11 h 30. Com um controlo de chamada de hora a hora e à chegada: 5 chamadas. Se faltar uma chamada, a base tenta um novo contacto durante 15 minutos e depois desencadeia o procedimento de veículo desaparecido.

Segurança dos locais

Escritórios, residências, armazéns e locais de distribuição são objeto de uma avaliação e de medidas adaptadas:

- **Escolha do local**: bairro, vizinhança (evitar a proximidade de alvos potenciais: edifícios militares, ministérios sensíveis), duas vias de acesso, distância das zonas com risco de

inundação.

- **Perímetro**: muro ou vedação, portão, iluminação, guardas não armados formados, controlo dos visitantes.
- **Edifício**: portas e janelas sólidas, sala segura ou abrigo consoante as ameaças (sala reforçada contra intrusões, abrigo contra tiro indireto).
- **Segurança contra incêndios e elétrica**: extintores, detetores, saídas de emergência.
- **Reservas**: água, alimentos, combustível, medicamentos para a hibernação (muitas vezes 7 a 14 dias).

Cálculo de reservas. 12 pessoas, hibernação de 10 dias: água a 4 litros por pessoa e por dia para beber e para um uso mínimo = 480 litros; com 20 % de margem, cerca de 580 litros. Alimentos: 12 × 10 = 120 rações diárias. Combustível para um gerador a 2 litros por hora, 8 horas por dia: 160 litros.

As comunicações

O sistema de comunicações deve funcionar **quando a rede móvel está cortada**, o que acontece muitas vezes no momento em que mais se precisa dela. Princípio de redundância: pelo menos dois meios independentes.

- **Telemóvel**: prático, mas frágil e suscetível de vigilância.
- **Rádio HF**: longa distância, independente das redes, mas exige operadores formados e licenças.
- **Rádio VHF**: curto alcance, ideal na cidade e em comboio, com repetidores.
- **Telefone satélite** e terminais satélite de dados: independentes, mas caros e por vezes regulamentados ou mal vistos pelas autoridades.
- **Balizas de localização** GPS com botão de alerta.

Regras: indicativos de chamada, linguagem clara mas sem informações sensíveis (nada de nomes, montantes de dinheiro ou itinerários detalhados na rádio), árvore de chamadas (cada responsável liga a um número definido de pessoas), testes regulares, carregadores e baterias de reserva. As comunicações são também uma questão de aceitação: utilizar um rádio ou um telefone satélite onde as autoridades o proíbem pode levantar suspeitas de espionagem.

Procedimentos que são realmente aplicados

Os procedimentos falham muitas vezes por razões simples: demasiado numerosos, mal conhecidos, impossíveis de aplicar, ou contornados por hábito. Boas práticas:

- Escrever **poucos** procedimentos, curtos, adaptados ao contexto real, com o pessoal que os vai aplicar.
- **Explicá-los** (o porquê) e não apenas impô-los.
- **Treiná-los**: simulações de veículo desaparecido, de hibernação, de evacuação médica, pelo menos duas vezes por ano.
- **Verificá-los**: controlos pontuais dos diários de bordo, dos controlos de chamada, dos registos de visitantes.

- Tratar o incumprimento como uma questão de **gestão**: um responsável que contorna os procedimentos dá o exemplo a toda a equipa.

> A complacência é um risco de pleno direito: após meses sem incidentes, os procedimentos afrouxam precisamente no momento em que o contexto pode mudar bruscamente.

Exercício: planear uma missão de terreno

Situação. Uma equipa de 4 pessoas tem de ir da base a um local a 210 km para uma distribuição. Velocidade média realista: 35 km/h. Recolher obrigatório interno: 17 h 30, com uma margem de uma hora. A distribuição dura 3 horas. O local não tem rede móvel nos últimos 80 quilómetros. O nível de segurança da zona é «vigilância». O motorista propõe partir às 9 h «como de costume».

Trabalho pedido. 1) A missão pode fazer-se em ida e volta no mesmo dia? 2) Se não, que organização? 3) Que meios de comunicação e que controlos de chamada?

Correção. 1) Trajeto: 210 / 35 = 6 horas. Ida e volta 12 horas + 3 horas de distribuição = 15 horas; chegada o mais tardar às 16 h 30: partida à 1 h 30 da manhã, impossível (sem circulação noturna). A missão não pode fazer-se no mesmo dia. 2) Pernoita no local ou numa cidade de etapa segura, num alojamento avaliado antecipadamente; ou dividir: dia 1 trajeto (partida às 9 h, chegada por volta das 15 h), dia 2 distribuição e regresso parcial, ou distribuição por um parceiro local com acompanhamento. Variar a hora de partida habitual, que torna os movimentos previsíveis. 3) Telemóvel onde existe rede, telefone satélite ou rádio HF para os 80 km sem rede, baliza de localização; controlo de chamada de hora a hora e em cada ponto-chave (partida, entrada na zona sem rede, chegada, início e fim da distribuição); procedimento de veículo desaparecido conhecido da base.

A reter

- Um plano de segurança curto, conhecido, assinado à chegada, revisto regularmente.
- Níveis de segurança com medidas automáticas e indicadores de passagem definidos antecipadamente.
- Deslocações: autorização, verificação da estrada, controlo de chamada, recolher obrigatório com margem, não resistência.
- Comunicações redundantes, testadas, sem informações sensíveis em claro.
- Poucos procedimentos, explicados, treinados, verificados; a complacência é um risco.

Quiz

1. Trajeto de 160 km a 40 km/h, chegada o mais tardar às 16 h. Partida o mais tardar:
   A. 12 h
   B. 10 h
   C. 14 h
   D. 11 h

2. 10 pessoas, 7 dias de hibernação, 4 litros de água por pessoa e por dia. Água mínima:
   A. 70 litros
   B. 400 litros
   C. 40 litros
   D. 280 litros

3. Porquê exigir dois meios de comunicação independentes?
   A. Para reduzir os custos
   B. Porque os doadores o exigem
   C. Porque a rede móvel falha muitas vezes no momento crítico
   D. Para comunicar com a imprensa

4. Na rádio, evita-se mencionar:
   A. Os indicativos de chamada
   B. Os nomes, montantes de dinheiro e itinerários detalhados
   C. A hora
   D. O nível de segurança

5. Após seis meses sem incidentes, a equipa afrouxa os controlos de chamada. Isto é:
   A. Complacência, um risco a corrigir pela gestão
   B. Normal e sem risco
   C. Uma boa adaptação
   D. Uma decisão do motorista

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