ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 5 : Construir a aceitação e negociar o acesso

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-5/

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

Semana 5 : Construir a aceitação e negociar o acesso

Objetivos

- Construir uma estratégia de aceitação assente nos princípios, na qualidade dos programas e no diálogo com todos os atores.
- Medir a aceitação com indicadores concretos em vez de a presumir.
- Preparar e conduzir uma negociação de acesso humanitário com um ator armado, fixando as suas linhas vermelhas.

A aceitação não é um dado adquirido

A **aceitação** é o consentimento, ativo ou passivo, dos atores que podem prejudicar a organização. Não se decreta: constrói-se e mantém-se, e pode perder-se num só dia.

Assenta em vários pilares:

- **Os princípios**: humanidade, neutralidade, imparcialidade, independência, compreendidos e vistos como reais.
- **A qualidade e a pertinência** dos programas: uma ajuda útil, justa e bem direcionada.
- **A prestação de contas**: as comunidades sabem o que podem esperar e podem queixar-se.
- **O comportamento** do pessoal: respeito, discrição, ausência de arrogância, nenhuma exploração nem abuso.
- **O diálogo** com todos os atores que têm influência, incluindo os grupos armados não estatais.
- **A coerência**: os mesmos critérios em todo o lado, o mesmo discurso para todos.

A aceitação é muitas vezes **local e pessoal**: depende de uma equipa, de um responsável respeitado. Não se transfere automaticamente de uma zona para outra nem de uma pessoa para outra.

O que destrói a aceitação

As perdas de aceitação vêm muitas vezes da própria organização:

- Seleção de beneficiários vista como injusta ou capturada por uma elite ou por um grupo.
- Recrutamentos vistos como favorecendo um clã ou excluindo a população local.
- Promessas não cumpridas, programas interrompidos sem explicação.
- Associação visível a uma parte no conflito (escoltas militares, logótipos de forças armadas, presença em reuniões militares mediatizadas).
- Comportamento pessoal: condução perigosa, consumo ostensivo de álcool num contexto conservador, relações consideradas inapropriadas.

- Comunicação pública imprudente: um comunicado da sede ou uma mensagem nas redes sociais lida localmente como uma tomada de posição.

> Um tweet da sede pode anular meses de trabalho de aceitação no terreno: a comunicação externa faz parte da gestão dos riscos.

Medir a aceitação

A aceitação é presumida com demasiada frequência («as pessoas gostam de nós»). É possível **medi-la** com indicadores:

- As comunidades e os líderes conhecem a organização, as suas atividades e os seus princípios? (inquéritos de perceção, entrevistas)
- A organização recebe **alertas** espontâneos («não passem por ali amanhã»)?
- Os seus pedidos de acesso são concedidos, e em que prazos?
- As queixas recebidas incidem sobre a qualidade da ajuda ou sobre a própria presença da organização?
- Os incidentes visam-na mais ou menos do que outras organizações comparáveis?

Exemplo. Inquérito de perceção junto de 300 pessoas em dois distritos: distrito A, 78 % conhecem a organização e 70 % consideram a ajuda «justa»; distrito B, 41 % conhecem-na e 35 % consideram a ajuda «justa». A aceitação é claramente mais fraca em B, onde a equipa no entanto se sentia «bem aceite». Ações: reuniões comunitárias, divulgação dos critérios de seleção, revisão das listas com os comités, recrutamento local mais equilibrado.

Negociar o acesso: preparação

A **negociação humanitária** visa obter o acesso às populações, a segurança das equipas e o respeito pelos princípios, num diálogo muitas vezes assimétrico. Os métodos estruturados (por exemplo, os do Centro de Competências em Negociação Humanitária, CCHN) insistem na preparação:

- **Análise do interlocutor**: interesses, motivações, normas, constrangimentos, rede, quem ele próprio tem de convencer.
- **Análise do seu próprio mandato**: o que se pode oferecer, o que não se pode.
- **Linhas vermelhas** fixadas e validadas antecipadamente pela hierarquia: nenhum pagamento, nenhum desvio da ajuda, nenhuma lista de beneficiários imposta, nenhuma escolta do grupo armado se comprometer a neutralidade.
- **Zona de negociação**: os pontos abertos a troca (calendário, modalidades, comunicação, escolha dos locais).
- **Equipa**: quem negoceia (pessoa aceite, língua, perfil), quem apoia, quem decide.
- **Plano B**: o que se faz em caso de fracasso? (melhor alternativa a um acordo negociado)

Negociar o acesso: condução e acompanhamento

Princípios de condução:

- Começar por estabelecer a **relação** e a confiança; ouvir antes de pedir.
- Falar das **necessidades das populações** que o interlocutor diz defender: muitos atores armados querem ser vistos como protetores da «sua» população.
- Explicar os princípios em termos concretos: imparcialidade = ajuda segundo as necessidades, para todos; neutralidade = não tomar partido, inclusive contra ele.
- Nunca prometer o que não se pode cumprir; nunca ceder numa linha vermelha sob pressão: pedir tempo e consultar a hierarquia.
- Guardar o **registo** do que foi acordado e informar os outros atores envolvidos se necessário, sem pôr ninguém em perigo.

Acompanhamento. Um acordo de acesso verifica-se na prática: as equipas passam realmente? Os compromissos são cumpridos de ambos os lados? Qualquer violação (taxação, desvio, ameaça) é objeto de uma análise e de uma resposta proporcionada: chamada de atenção, suspensão parcial, suspensão total, coordenação com as outras organizações para evitar que um grupo jogue as ONG umas contra as outras.

Coordenação e posições comuns

Negociar sozinho expõe a organização a exigências que não pode recusar sem risco, ou que outra organização aceitará. A **coordenação** reforça a posição de todos:

- **Regras operacionais comuns** (ground rules) entre organizações de uma zona: nenhum pagamento nos postos de controlo, nenhuma escolta armada salvo exceção, recusa coletiva das listas impostas.
- **Grupos de trabalho sobre o acesso** dinamizados pelo OCHA, que acompanham os constrangimentos de acesso e levam a cabo uma advocacia comum.
- **Fóruns de segurança das ONG** que partilham a informação e as análises.

Limites: a coordenação não deve fazer perder a **independência** de cada organização, nem associá-la a posições políticas. Algumas organizações, como o CICV, conduzem as suas próprias negociações confidenciais. A coordenação faz-se sobre princípios e práticas, não sobre um alinhamento cego.

Exercício: um posto de controlo que «cobra taxas»

Situação. Um grupo armado controla a estrada para 3 campos de deslocados (25 000 pessoas). Há duas semanas que exige 50 USD por camião de ajuda e pede que 10 % dos víveres sejam «entregues aos combatentes que protegem os campos». Duas ONG começaram a pagar «para não abandonar as pessoas». A sua organização distribui víveres e gere um centro de saúde. Um inquérito de perceção recente mostra que 74 % dos habitantes dos campos vos conhecem e consideram a vossa ajuda justa.

Trabalho pedido. 1) Quais são as suas linhas vermelhas? 2) Que alavancas e que interesses do grupo pode mobilizar? 3) Que plano se a negociação fracassar?

Correção. 1) Nenhum pagamento nem parte da ajuda a uma parte no conflito (violação dos princípios, das regras dos doadores e muitas vezes das leis antiterroristas); nenhuma distribuição sob controlo do grupo; lista de beneficiários estabelecida pela organização segundo as necessidades. 2) Alavancas: a forte aceitação nos campos (o grupo quer ser visto como protetor dos deslocados); a importância do centro de saúde, inclusive para as famílias dos combatentes (cuidados imparciais para todos); uma posição comum com as outras organizações através do grupo de trabalho sobre o acesso; a intervenção de líderes religiosos ou tradicionais respeitados pelo grupo. 3) Coordenar com o OCHA e as ONG para que os pagamentos cessem coletivamente; se o acesso continuar condicionado, suspender temporariamente os comboios de víveres explicando porquê às comunidades e ao grupo; considerar modalidades alternativas (transferências monetárias se os mercados o permitirem, compras locais nos campos); manter o centro de saúde se o seu acesso não depender dos comboios; documentar e informar os doadores.

A reter

- A aceitação constrói-se, mantém-se, mede-se, e pode perder-se num dia.
- Seleção de beneficiários, recrutamento, comportamento e comunicação pública: primeiras causas de perda de aceitação.
- Negociar: analisar o interlocutor, fixar as linhas vermelhas, conhecer a sua zona de troca e o seu plano B.
- Nenhum pagamento nem parte da ajuda a uma parte no conflito: linha vermelha comum.
- As regras comuns entre organizações reforçam cada uma delas, sem sacrificar a independência.

Quiz

1. Que sinal indica uma aceitação real?
   A. O pessoal sente-se bem
   B. A comunidade dá alertas espontâneos sobre os perigos
   C. O doador está satisfeito
   D. Os escritórios estão bem protegidos

2. Uma linha vermelha de negociação deve ser:
   A. Fixada e validada antecipadamente pela hierarquia
   B. Improvisada durante a reunião
   C. Negociável se o interlocutor insistir
   D. Secreta mesmo para a equipa

3. Um grupo armado exige 5 % da ajuda. A resposta conforme aos princípios:
   A. Aceitar para manter o acesso
   B. Pagar em numerário em vez de víveres
   C. Aceitar em segredo
   D. Recusar, procurar uma posição comum e outras alavancas, suspender se necessário

4. Porquê coordenar regras comuns entre organizações?
   A. Para partilhar os orçamentos
   B. Para suprimir a independência de cada uma
   C. Para evitar que um ator jogue as organizações umas contra as outras
   D. Para evitar falar com as comunidades

5. Num inquérito, 40 % dos habitantes conhecem a organização num distrito onde a equipa se julga bem aceite. Conclusão:
   A. O inquérito está errado
   B. A aceitação está provavelmente sobrestimada; reforçar a informação e o diálogo
   C. É preciso deixar o distrito
   D. Não há nada a fazer

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