ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 6 : Incidentes: comunicar, analisar, aprender

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-6/

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

Semana 6 : Incidentes: comunicar, analisar, aprender

Objetivos

- Pôr em funcionamento um sistema de comunicação dos incidentes e dos quase-incidentes que incentive a circulação da informação.
- Analisar um incidente com um método estruturado (cronologia, causas, fatores contributivos) sem cultura da culpa.
- Explorar os dados de incidentes para ajustar as medidas e prestar contas à direção e aos doadores.

Porquê comunicar

Um **incidente de segurança** é qualquer acontecimento que causou ou poderia ter causado um dano ao pessoal, aos bens, à reputação ou aos programas. O **quase-incidente** (near miss) é um acontecimento que poderia ter causado um dano mas não o causou: tiros ouvidos perto de um comboio, falso posto de controlo evitado por pouco, ameaça verbal.

Comunicar serve para:

- **prestar assistência** imediata às pessoas afetadas;
- **alertar** as outras equipas e organizações;
- **compreender** as tendências e adaptar as medidas;
- **prestar contas** à direção, ao conselho, aos doadores e às seguradoras;
- **provar** que a organização exerce o seu dever de proteção.

A pirâmide dos incidentes (observada em numerosos setores) mostra que, antes de um incidente grave, há geralmente muitos quase-incidentes e incidentes menores. Não os comunicar é privar-se dos alertas precoces.

O sistema de comunicação

Um sistema eficaz compreende três níveis:

- **Alerta imediato** (dentro de uma hora): chamada ou mensagem à pessoa designada, com as informações essenciais: quem, o quê, onde, quando, estado das pessoas, necessidade de ajuda.
- **Relatório de incidente** (em 24 a 48 horas): formulário padrão com cronologia, consequências, ações tomadas.
- **Análise** (em 1 a 2 semanas para os incidentes significativos): causas, lições, recomendações.

Para incentivar a comunicação:

- formulário simples, disponível offline e nas línguas do pessoal;

- **nenhuma sanção** pela comunicação de um erro de boa-fé (cultura «justa», que distingue o erro honesto da negligência grave ou da violação deliberada);
- canal **confidencial** para os incidentes sensíveis (violência sexual, assédio, incidentes que envolvam um colega);
- **retorno de informação**: as equipas veem o que muda graças às suas comunicações.

> Se uma equipa nunca comunica nada, quase nunca é porque não se passa nada. É um sinal de alerta sobre a cultura de segurança.

Classificar os incidentes

Uma **tipologia** comum torna os dados comparáveis: violência contra as pessoas (homicídio, ferimento, rapto, agressão sexual, detenção arbitrária), roubo e assalto, intrusão, ameaça, incidente ligado ao conflito (tiros, bombardeamentos, engenhos explosivos), acidente rodoviário, incidente de saúde, incidente de segurança digital, distúrbios civis.

Cada incidente recebe também um **nível de gravidade**, por exemplo de 1 (menor, sem feridos nem perda significativa) a 4 (crítico: morte, rapto, ferimento grave, retirada de uma zona).

Exemplo de quadro trimestral. 42 incidentes comunicados: 15 pequenos roubos, 9 ameaças, 6 acidentes rodoviários (dos quais 2 graves), 5 assaltos a veículos, 4 quase-incidentes ligados aos combates, 2 detenções arbitrárias de curta duração, 1 agressão física. Os incidentes de gravidade 3 e 4 são 8, ou seja, 19 %. Os 5 assaltos ocorreram todos no mesmo eixo, entre as 15 h e as 17 h: a tendência é explorável (mudança de horários, revisão das autorizações neste eixo).

Analisar um incidente

A análise de um incidente significativo procura compreender, não punir. Método em quatro tempos:

- **Cronologia** precisa, reconstituída a partir de várias fontes (pessoas envolvidas, testemunhas, comunicações, GPS).
- **Factos e consequências**: danos, reações, assistência prestada.
- **Causas e fatores contributivos**: contexto (ameaça), vulnerabilidades (procedimentos, comportamento, equipamento), decisões tomadas e as suas razões, o que funcionou bem.
- **Recomendações**: medidas concretas, responsáveis, prazos, e verificação da sua execução.

Perguntas úteis: a ameaça era conhecida? Os procedimentos eram adequados? Eram conhecidos e aplicados? Se não, porquê (impossíveis, desconhecidos, contornados)? A resposta ao incidente foi rápida e adequada? O que deveríamos ter previsto?

As pessoas afetadas devem ser **protegidas** durante a análise: apoio psicológico, respeito pelo seu ritmo, confidencialidade, e nada de interrogatórios repetidos que as traumatizem de novo.

Utilizar os dados

Os dados de incidentes alimentam:

- a **análise de contexto** e a avaliação dos riscos (frequências, locais, horários, autores, modos de atuação);
- as **decisões** sobre as medidas (o que funciona, o que não funciona);
- os **relatórios** à direção (painel de controlo trimestral) e ao conselho;
- a **partilha** com os fóruns de segurança e as bases de dados setoriais, de forma anonimizada e com o acordo da organização.

Indicadores úteis. Número de incidentes por 100 trabalhadores; proporção de incidentes graves; prazo médio de comunicação; proporção de recomendações executadas dentro dos prazos. **Exemplo:** 24 recomendações resultantes das análises do ano; 15 executadas dentro dos prazos, 5 com atraso, 4 não iniciadas. Taxa de execução dentro dos prazos: 62,5 %. As 4 não iniciadas são examinadas prioritariamente pela direção: uma recomendação não aplicada deixa o risco intacto.

Prestar contas e comunicar

Após um incidente grave, vários públicos aguardam informações, com necessidades diferentes:

- **Família** das pessoas afetadas: informação rápida, humana, por uma pessoa designada, antes de qualquer comunicação pública.
- **Pessoal**: informação factual, medidas tomadas, apoio disponível, para evitar os rumores.
- **Doadores**: segundo os contratos, notificação rápida dos incidentes graves e das suas consequências nos programas.
- **Seguradoras**: participação dentro dos prazos para os danos e as despesas médicas.
- **Outras organizações**: alerta através do fórum de segurança.
- **Meios de comunicação**: apenas através do porta-voz designado; no caso de um rapto, a comunicação pública pode pôr a vítima em perigo e é decidida pela célula de crise.

Uma comunicação desastrada pode agravar um incidente: publicar o nome de uma vítima antes de informar a família, acusar publicamente um ator armado, ou revelar informações que comprometam uma negociação.

Exercício: analisar um assalto

Situação. Um veículo da organização foi assaltado às 16 h 40 no eixo sul, a 25 km da base; o motorista e dois trabalhadores não ficaram feridos, mas o veículo, dois computadores e 4 000 USD de ajudas de custo em numerário foram levados. Factos: a autorização de movimento previa uma chegada antes das 16 h; a distribuição tinha sofrido atraso; o controlo de chamada das 16 h não foi feito (sem rede); o responsável da base só desencadeou o procedimento de veículo desaparecido às 17 h 30. No trimestre anterior, tinham sido comunicados 3 quase-incidentes no mesmo eixo ao fim da tarde, sem alteração dos procedimentos. As ajudas de custo em numerário eram transportadas «para simplificar».

Trabalho pedido. 1) Fatores contributivos. 2) O que funcionou bem. 3) Recomendações.

Correção. 1) Partida tardia sem reavaliação (procedimento de recolher obrigatório não aplicado perante o atraso); zona sem rede sem meio de comunicação alternativo; prazo de 90 minutos antes do desencadeamento do procedimento de veículo desaparecido; quase-incidentes anteriores não explorados; transporte de dinheiro em numerário visível e desnecessário. 2) Não resistência do pessoal, sem ferimentos; comunicação imediata após o incidente. 3) Regra clara: em caso de atraso, permanecer no local num sítio seguro avaliado antecipadamente em vez de circular ao fim da tarde neste eixo; telefone satélite ou baliza para as zonas sem rede; procedimento de veículo desaparecido desencadeado o mais tardar 15 minutos após uma chamada falhada; análise sistemática dos quase-incidentes; pagamento das ajudas de custo por dinheiro móvel ou transferência, e limite máximo para o transporte de numerário; apoio psicológico para os três trabalhadores; responsáveis e prazos para cada recomendação, com acompanhamento pelo diretor de país.

A reter

- Comunicar incidentes e quase-incidentes: a base da pirâmide previne o topo.
- Três níveis: alerta imediato, relatório em 48 horas, análise dos incidentes significativos.
- Cultura justa: nenhuma sanção pelo erro honesto comunicado; canais confidenciais.
- Analisar para compreender: cronologia, causas, fatores contributivos, recomendações acompanhadas.
- Após um incidente grave: a família primeiro, um porta-voz único, prudência absoluta em caso de rapto.

Quiz

1. Tiros ouvidos perto de um comboio, sem feridos nem danos, constituem:
   A. Nada a comunicar
   B. Um incidente grave
   C. Um quase-incidente a comunicar
   D. Um incidente de saúde

2. 48 incidentes, dos quais 12 de gravidade 3 ou 4. A proporção de incidentes graves é:
   A. 12 %
   B. 25 %
   C. 36 %
   D. 4 %

3. 30 recomendações, 21 executadas dentro dos prazos. Taxa:
   A. 70 %
   B. 30 %
   C. 21 %
   D. 63 %

4. Numa cultura justa, um trabalhador que comunica um erro honesto:
   A. É sancionado para dar o exemplo
   B. É transferido
   C. Tem de reembolsar os danos
   D. Não é sancionado, e o erro serve para aprender

5. Após o rapto de um trabalhador, quem decide sobre a comunicação pública?
   A. O serviço de comunicação da sede sozinho
   B. Cada colega nas redes sociais
   C. A célula de crise
   D. Os meios de comunicação locais

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