ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 7 : Gerir uma crise: célula de crise, hibernação, relocalização, evacuação, rapto

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-7/

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

Semana 7 : Gerir uma crise: célula de crise, hibernação, relocalização, evacuação, rapto

Objetivos

- Organizar uma célula de crise e as suas primeiras horas: papéis, informações, decisões, diário.
- Planear e decidir uma hibernação, uma relocalização ou uma evacuação, incluindo para o pessoal nacional.
- Conhecer os princípios de gestão de um rapto ou de uma detenção e o papel de cada um.

O que é uma crise?

Uma **crise** é uma situação que ameaça gravemente as pessoas, a capacidade de funcionamento da organização ou a sua reputação, e que ultrapassa os procedimentos ordinários: rapto, morte violenta, ataque a uma base, evacuação de um país, catástrofe que atinge o pessoal, escândalo grave.

A gestão de crise apoia-se numa estrutura preparada antecipadamente:

- **Célula de gestão de crise** (na sede ou a nível regional): decide a estratégia, mobiliza os recursos, gere as relações com as famílias, as autoridades, os doadores e os meios de comunicação.
- **Equipa de gestão do incidente** (a nível do país): gere a situação no terreno e aplica as decisões.

Esta separação permite ao terreno concentrar-se na ação enquanto a célula gere o ambiente e as decisões estratégicas. Ambas devem ter mandatos escritos, membros designados e suplentes, e ter feito pelo menos um exercício de simulação.

As primeiras horas

As primeiras horas determinam muitas vezes o desfecho de uma crise. Lista de ações tipo:

- **Ativar** a célula segundo os critérios previstos; designar um responsável e um secretário que mantém o **diário de crise** (hora, informação, fonte, decisão, responsável).
- **Apurar os factos**: distinguir o que está confirmado, o que é provável, o que é rumor.
- **Proteger as pessoas**: pôr em segurança o resto do pessoal, assistência médica, reagrupamento.
- **Informar** as famílias (por uma pessoa designada), o pessoal, a direção; controlar a comunicação externa (nenhum comentário público sem decisão da célula).
- **Tomar as decisões** urgentes: nível de segurança, suspensão de atividades, movimentos.
- **Planear** as próximas horas e os turnos: uma crise pode durar semanas, o cansaço é um risco.

> O diário de crise não é uma formalidade: guarda a memória das decisões, protege juridicamente a organização e evita repetir as mesmas discussões a cada mudança de turno.

Hibernação, relocalização, evacuação

Três opções quando a situação se degrada, descritas no plano de segurança:

- **Hibernação**: ficar no local, reagrupados num sítio seguro, à espera de que o perigo imediato passe (combates na cidade, motins). Exige reservas (água, alimentos, combustível, medicamentos), comunicações e uma decisão sobre a duração máxima.
- **Relocalização**: deslocar uma parte do pessoal para uma zona mais segura do mesmo país (capital, outra região), em geral o pessoal mais exposto ou não essencial.
- **Evacuação**: fazer sair o pessoal do país. Para o pessoal internacional, é muitas vezes o regresso ao país de origem; para o pessoal nacional, uma evacuação para fora do país é jurídica e praticamente complexa, e raramente possível.

O **ponto de não retorno**: passado um certo momento (aeroporto fechado, estradas cortadas), a evacuação deixa de ser possível. É preciso, portanto, decidir **cedo**, com base nos indicadores, em vez de esperar pela certeza.

Cálculo de evacuação. 46 pessoas a relocalizar por avião de 12 lugares; 2 lugares reservados ao pessoal da companhia e ao material de comunicação: 10 lugares úteis por rotação. São necessárias 5 rotações. Se cada rotação demorar 3 horas e o aeródromo fechar ao cair da noite, só se podem fazer 3 rotações por dia: 2 dias no mínimo. A lista de prioridade (pessoas mais expostas, doentes, não essenciais) é estabelecida antecipadamente.

O pessoal nacional nas crises

O pessoal nacional é muitas vezes o mais exposto e o menos protegido durante as crises. As boas práticas:

- Discutir antecipadamente com cada trabalhador os seus riscos próprios (perfil, local de origem, família) e as opções realistas.
- Prever opções de **relocalização interna** para quem está ameaçado por causa do seu emprego.
- Garantir a **continuidade dos salários** em caso de suspensão (adiantamentos de salário antes de uma evacuação, meios de pagamento à distância).
- Manter o **contacto** e o apoio após a partida dos internacionais.
- Não transferir a responsabilidade pelos programas para o pessoal nacional ou para os parceiros sem recursos nem acordo, expondo assim quem fica.

Exemplo. Antes de uma evacuação, uma organização paga três meses de adiantamento de salário aos seus 60 trabalhadores nacionais, organiza uma árvore de chamadas diária e acorda com eles um protocolo simples: nenhuma atividade é mantida sem avaliação e acordo de cada um, e nenhum trabalhador guarda bens da organização que o poriam em perigo.

Rapto e detenção

O rapto é uma das crises mais graves e mais longas. Princípios geralmente aceites (a adaptar à política de cada organização e ao direito aplicável):

- **Prevenção**: análise dos perfis expostos, discrição, variação dos itinerários e dos horários, controlo das informações publicadas (incluindo as redes sociais do pessoal).
- **Preparação**: política escrita (incluindo a posição da organização sobre os resgates, que varia consoante as organizações e as leis), formulários de «prova de vida» confidenciais preenchidos antecipadamente pelo pessoal exposto (perguntas cuja resposta só a pessoa conhece), seguro especializado se for caso disso, consultores especializados identificados.
- **Gestão**: célula de crise dedicada, comunicação estritamente controlada, coordenação com a família e, consoante os casos, com as autoridades e os governos envolvidos, apoio de especialistas.
- **Depois**: apoio médico e psicológico de longa duração para a pessoa libertada e a sua família, bem como para os colegas.

A **detenção arbitrária** por autoridades ou grupos armados exige uma reação rápida: localizar a pessoa, contactos com as autoridades, apoio jurídico, visitas se possível, informação da família.

Treinar e tirar lições

Uma célula de crise que nunca treinou perde horas preciosas. Os **exercícios** vão da discussão em torno de um cenário (exercício de mesa de 2 a 3 horas) à simulação completa com injeções de informações em tempo real.

Um bom exercício testa: a ativação (quem liga a quem, em quanto tempo), a repartição dos papéis, a circulação da informação, a manutenção do diário, as decisões difíceis (por exemplo: informar ou não os meios de comunicação, evacuar ou hibernar), e os turnos.

Indicador simples. Prazo de ativação da célula: objetivo inferior a 2 horas. Durante um exercício, o alerta é dado às 22 h; o primeiro membro é contactado às 22 h 20, a célula completa reúne-se às 0 h 45: 2 h 45, acima do objetivo. Causa: a lista de contactos não estava atualizada e dois suplentes não estavam designados. Ação: atualização trimestral da lista, suplentes nomeados, teste de chamada mensal.

Após qualquer crise real, uma **revisão** (passadas pelo menos algumas semanas) examina o que funcionou e o que deve mudar, com a mesma cultura de aprendizagem que para os incidentes.

Exercício: a cidade está cercada

Situação. Os combates aproximam-se de uma cidade onde a organização tem 8 trabalhadores internacionais e 54 trabalhadores nacionais, dos quais 12 originários de outra região e ameaçados devido ao seu grupo étnico. O aeroporto ainda funciona; um avião de 14 lugares (12 lugares úteis) pode fazer 2 rotações por dia para a capital. Estão reunidos 4 dos 6 indicadores do cenário «cerco». A estrada para a capital está cortada. As reservas da residência principal permitem 5 dias de hibernação para 20 pessoas.

Trabalho pedido. 1) Hibernar, relocalizar ou evacuar, e para quem? 2) Quantos dias são necessários para relocalizar as pessoas prioritárias por avião? 3) Que medidas para o pessoal nacional que fica?

Correção. 1) Com 4 indicadores em 6 e uma estrada cortada, o ponto de não retorno aproxima-se: relocalizar já para a capital as pessoas mais expostas (os 12 trabalhadores ameaçados, com o seu acordo) e o pessoal internacional não essencial; manter uma pequena equipa essencial apenas se a hibernação for possível e segura. 2) Pessoas prioritárias: 12 trabalhadores ameaçados + 8 internacionais = 20 pessoas, ou seja, 2 rotações de 12 lugares, possíveis em 1 dia. Se se juntarem familiares a cargo dos trabalhadores ameaçados (por exemplo 16 pessoas), 36 pessoas = 3 rotações, ou seja, 2 dias. 3) Adiantamento de salário de vários meses, contacto diário por árvore de chamadas, nenhuma atividade mantida sem avaliação e acordo, retirada dos bens da organização que os possam expor, informação clara sobre as opções e apoio psicológico; plano de retoma logo que a situação o permita.

A reter

- Célula de crise (estratégia, ambiente) e equipa de terreno (ação): mandatos, suplentes, exercícios.
- Primeiras horas: ativar, apurar os factos, proteger, informar, decidir, planear; manter um diário.
- Hibernar, relocalizar, evacuar: decidir antes do ponto de não retorno, com base em indicadores.
- O pessoal nacional, muitas vezes o mais exposto, tem direito a opções e a um apoio reais.
- Rapto: prevenção, política escrita, provas de vida preparadas, comunicação controlada, especialistas.

Quiz

1. 30 pessoas a relocalizar, avião de 10 lugares úteis. Número de rotações:
   A. 2
   B. 30
   C. 4
   D. 3

2. Hibernação de 15 pessoas durante 8 dias a 4 litros de água por pessoa e por dia:
   A. 120 litros
   B. 32 litros
   C. 480 litros
   D. 600 litros

3. O diário de crise serve sobretudo para:
   A. Informar os meios de comunicação
   B. Guardar o registo das informações e das decisões, e facilitar os turnos
   C. Avaliar o pessoal
   D. Calcular os custos

4. Porquê preparar formulários de «prova de vida» antecipadamente?
   A. Para verificar, em caso de rapto, que a pessoa está viva através de perguntas cuja resposta só ela conhece
   B. Para o seguro de saúde
   C. Para os vistos
   D. Para os recursos humanos

5. Uma célula de crise reúne-se 3 h 10 após o alerta, para um objetivo de 2 horas. Ação prioritária:
   A. Suprimir o objetivo
   B. Não fazer nada, era um exercício
   C. Mudar de diretor
   D. Atualizar os contactos, designar suplentes e testar regularmente

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