ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparar uma missão de terreno: analisar, planear, partir e regressar em segurança

Manual completo

Formação certificada de 2 dias: clarificar os termos de referência, analisar o contexto e os atores, avaliar os riscos com uma matriz quantificada, preparar a saúde, os documentos, a logística, as comunicações e o orçamento, planear cada deslocação, reagir a um incidente, trabalhar com as comunidades e as autoridades e, por fim, fazer o debriefing e o relatório de missão. Estudos de caso avançados com cálculos, simulações, avaliação final e certificado verificável.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/preparer-mission-terrain/

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

-

Índice

1. Dia 1 : Antes da partida: analisar, avaliar os riscos, preparar-se
2. Dia 2 : No terreno: deslocar-se, reagir, trabalhar e regressar

Dia 1 : Antes da partida: analisar, avaliar os riscos, preparar-se

Objetivos

- Transformar termos de referência num plano de missão realista.
- Analisar o contexto e avaliar os riscos com uma matriz probabilidade × impacto.
- Preparar a saúde, os documentos, a logística, as comunicações e o orçamento da missão.

Dos termos de referência ao plano de missão

Uma missão de terreno começa no escritório. Os **termos de referência** (TdR) dizem porque parte: avaliação das necessidades, acompanhamento de atividades, supervisão de uma equipa, lançamento de um projeto, auditoria, resposta de emergência. Antes de aceitar, verifique cinco pontos:

- **O objetivo e os produtos esperados**: o que se deve ter em mãos no regresso (relatório, dados, decisão, plano) e para quem?
- **O âmbito**: que locais, que atividades, que interlocutores; o que não é pedido.
- **A duração real**: dias de trabalho efetivos, descontados os trajetos, as autorizações e os feriados.
- **Os meios**: veículos, intérpretes, orçamento, acesso aos dados, apoio do escritório local.
- **As responsabilidades**: quem o enquadra no local, quem toma as decisões de segurança, a quem presta contas.

O **plano de missão** traduz os TdR num calendário dia a dia, com as reuniões, as deslocações, as noites, os pontos de contacto e uma margem para imprevistos. Uma regra simples: prever pelo menos **20 % de tempo de reserva** nas zonas de acesso difícil, pois uma barreira, uma chuvada ou uma autorização que se atrasa bastam para perder um dia.

> TdR vagos produzem missões longas e relatórios inúteis. Se o objetivo não cabe em duas frases, peça que seja reformulado antes de partir.

Analisar o contexto e os atores

Antes de partir, construa uma imagem clara da zona. As fontes públicas bastam muitas vezes para começar: relatórios de situação e mapas do OCHA, ReliefWeb, boletins dos clusters, análises dos fóruns de ONG, imprensa local, relatórios anuais das organizações presentes. Complete com o **briefing do escritório do país** e com colegas que regressam da zona.

A análise responde a algumas perguntas:

- **Situação**: o que aconteceu nos últimos seis meses (deslocações, combates, epidemias, catástrofes) e o que está a mudar neste momento?
- **Atores**: autoridades formais e tradicionais, forças de segurança, grupos armados, líderes comunitários, outras organizações; quem pode facilitar ou bloquear o seu trabalho, e como é percebida a sua organização?
- **Acesso**: estradas transitáveis, estação, autorizações necessárias, postos de controlo, recolher obrigatório.
- **Tendências de segurança**: tipos de incidentes recentes, locais, horas, alvos; um incidente isolado e uma série não pedem a mesma resposta.

Esta análise não é um exercício académico: serve para decidir o itinerário, o perfil da equipa, as mensagens a transmitir e as medidas de segurança.

Avaliar os riscos: a matriz probabilidade × impacto

A gestão da segurança humanitária assenta numa abordagem simples: **identificar as ameaças**, estimar a **vulnerabilidade** da equipa face a cada uma, deduzir daí o **risco** e depois escolher medidas. Classifica-se muitas vezes cada ameaça em duas escalas de 1 a 5:

- **Probabilidade**: 1 muito improvável, 2 improvável, 3 possível, 4 provável, 5 quase certo.
- **Impacto**: 1 insignificante, 2 baixo, 3 moderado, 4 grave, 5 crítico (morte, rapto, suspensão do programa).

Risco = probabilidade × impacto, de 1 a 25. Uma grelha corrente: 1 a 5 **baixo**, 6 a 12 **médio**, 15 a 25 **elevado**.

Ameaça	Probabilidade	Impacto	Risco
Acidente rodoviário	4	4	16: elevado
Assalto à mão armada na estrada	3	4	12: médio
Paludismo	3	3	9: médio
Rapto	1	5	5: baixo

Para cada risco médio ou elevado, preveem-se **medidas** que reduzem a probabilidade (não circular de noite, motorista descansado, cinto de segurança, velocidade limitada) ou o impacto (estojo de primeiros socorros, plano MEDEVAC). Estima-se depois o **risco residual**: se o cinto e a proibição de circular de noite reduzirem a probabilidade de acidente para 2, o risco passa a 2 × 4 = 8, médio.

> A pergunta final é sempre a mesma: o risco residual é aceitável tendo em conta a importância do programa para as pessoas? É o princípio do « risco aceitável ». Se a resposta for não, muda-se o plano, adia-se ou desiste-se: é uma decisão normal, não um fracasso.

Saúde, documentos e dever de cuidado

O **dever de cuidado** (duty of care) obriga o empregador a tomar todas as medidas razoáveis contra os riscos previsíveis. Obriga também o membro do pessoal a seguir as regras e a partilhar as informações úteis. Antes da partida:

- **Saúde**: vacinas em dia (febre-amarela com certificado internacional se o país o exigir), profilaxia do paludismo e mosquiteiro, medicação pessoal para toda a duração mais uma margem, estojo pessoal de primeiros socorros, grupo sanguíneo anotado.
- **Seguro e MEDEVAC**: cobertura médica e de repatriamento válida para o país e as atividades, número de assistência gravado no telefone e anotado em papel.
- **Documentos**: passaporte válido por pelo menos seis meses, visto, ordem de missão, cartão da organização, autorizações de circulação; cópias em papel e digitais guardadas separadamente dos originais.
- **Informações pessoais de segurança**: contactos de emergência e formulário de « prova de vida » (perguntas a que só o próprio sabe responder) entregues aos serviços de RH ou de segurança segundo o procedimento.
- **Briefing de segurança**: plano de segurança do país, procedimentos, fases de alerta, regras de deslocação; deve ser feito antes da partida ou logo à chegada, nunca « mais tarde ».

O seu **perfil pessoal** também conta: nacionalidade, sexo, origem, religião ou orientação sexual podem expor a riscos diferentes consoante o contexto. Fala-se disso com o responsável de segurança, de forma confidencial, para adaptar as medidas, nunca para excluir.

Logística, comunicações e orçamento da missão

A logística de uma missão prepara-se com o escritório local:

- **Itinerário**: estradas principais e alternativas, distâncias, tempos de trajeto realistas segundo a estação, locais de pernoita, pontos de abastecimento.
- **Veículos**: estado verificado (pneus, pneu sobresselente, travões, iluminação), estojo e extintor, motorista experiente na zona, combustível com reserva.
- **Comunicações**: pelo menos dois meios independentes (telemóvel e telefone satélite ou rádio), baterias carregadas, lista de contactos, horários de **chamadas de controlo** (check-in) acordados.
- **Alojamento**: local escolhido pela sua segurança (acesso, guarda, saídas), não apenas pelo preço.

O orçamento da missão reúne ajudas de custo diárias, transporte, combustível, alojamento, intérpretes, taxas de autorização e uma **margem para imprevistos**, em geral de 10 %. **Exemplo.** Equipa de 3 pessoas, 5 dias, ajuda de custo de 40 USD por dia e por pessoa: 3 × 5 × 40 = 600 USD. Um veículo alugado a 100 USD por dia: 500 USD. Combustível: 500 km a 15 litros aos 100 km = 75 litros a 1,20 USD = 90 USD. Subtotal: 1 190 USD; com 10 % de imprevistos: 1 309 USD.

Guarde os comprovativos: um adiantamento de missão justifica-se no regresso, até ao último cêntimo.

Exercício: a matriz de riscos da sua missão

Situação. Parte durante quatro dias para avaliar locais de deslocados a 180 km da capital regional, por uma picada onde ocorreram dois assaltos a veículos no mês passado, ao fim da tarde. A estação das chuvas está a começar e o paludismo é muito frequente.

Tarefa. 1) Atribua probabilidade e impacto a: assalto, acidente rodoviário, paludismo, veículo bloqueado pela chuva. 2) Calcule cada risco e classifique-o. 3) Proponha duas medidas para o risco mais elevado e estime o risco residual.

Exemplo de resposta. Assalto: 4 × 4 = 16, elevado (série recente na mesma picada). Acidente: 3 × 4 = 12, médio. Paludismo: 4 × 3 = 12, médio. Veículo bloqueado: 4 × 2 = 8, médio. Medidas contra o assalto: circular apenas entre as 8 h e as 15 h e em comboio de dois veículos, nenhum objeto de valor à vista, instruções claras de não resistência. Se estas medidas reduzirem a probabilidade para 2, o risco residual passa a 2 × 4 = 8, médio: aceitável se a avaliação for essencial, com validação do responsável de segurança.

A reter

- TdR claros: objetivo, produtos esperados, âmbito, duração real, meios, responsabilidades; 20 % de tempo de reserva em zona difícil.
- Análise do contexto: situação, atores, acesso, tendências de segurança; serve para decidir.
- Risco = probabilidade × impacto (1 a 25); baixo 1-5, médio 6-12, elevado 15-25; procurar um risco residual aceitável.
- Dever de cuidado: saúde, seguro e MEDEVAC, documentos e cópias, prova de vida, briefing de segurança antes de partir.
- Dois meios de comunicação independentes, chamadas de controlo acordadas e um orçamento com 10 % de imprevistos.

Quiz

1. Uma ameaça tem uma probabilidade de 3 e um impacto de 5. O risco é:
   A. 8, médio
   B. 15, elevado
   C. 2, baixo
   D. 35, crítico

2. Que elemento deve obrigatoriamente constar dos termos de referência de uma missão?
   A. O restaurante do hotel
   B. Os produtos esperados no regresso e o seu destinatário
   C. A cor do veículo
   D. O nome de todos os beneficiários

3. Porquê prever dois meios de comunicação independentes?
   A. Para telefonar à família mais vezes
   B. Porque a rede móvel pode estar cortada ou ausente e é preciso poder dar o alerta em qualquer caso
   C. É uma exigência dos doadores
   D. Para poupar o saldo telefónico

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Dia 2 : No terreno: deslocar-se, reagir, trabalhar e regressar

Objetivos

- Planear uma deslocação segura com chamadas de controlo e hora-limite de regresso.
- Reagir a um incidente e comunicá-lo corretamente.
- Trabalhar com as comunidades e as autoridades e encerrar a missão com um debriefing e um relatório.

A chegada: briefing e primeiros dias

Logo à chegada, peça o **briefing de segurança do escritório local**, mesmo para uma visita de dois dias. Abrange a situação recente, as zonas interditas, o recolher obrigatório, as regras de deslocação, as fases de alerta, os pontos de reunião, os contactos de emergência e o comportamento esperado (vestuário, fotografias, álcool, relações com a população).

Os primeiros dias são os mais arriscados: não conhece nem os locais, nem os códigos, nem os sinais fracos. Alguns reflexos:

- Grave os números de emergência e traga consigo uma cópia em papel.
- Identifique as saídas do alojamento e do escritório, e o itinerário até ao ponto de reunião.
- Apresente-se às autoridades e aos interlocutores indicados pelo escritório, com a ordem de missão.
- Ouça o pessoal nacional: conhece o contexto melhor do que ninguém.

> Um visitante que ignora as regras locais põe em perigo toda a equipa, e não apenas a si próprio. As regras aplicam-se tanto ao diretor em visita como ao motorista.

Planear e conduzir uma deslocação

Cada deslocação fora da cidade é autorizada e acompanhada segundo o procedimento do escritório. O **plano de movimento** indica: passageiros, veículo e motorista, itinerário e alternativas, hora de partida, horas previstas de chegada e de regresso, horários das chamadas de controlo, meios de comunicação e pessoa que acompanha o movimento no escritório.

Cálculo dos horários. Em picada, conte com uma velocidade média realista, muitas vezes de 25 a 40 km/h, e não com a velocidade máxima. Para 120 km a 30 km/h: 4 horas de estrada. Partida às 7 h, chegada às 11 h; 3 horas de trabalho; regresso às 14 h, chegada às 18 h. Se o escritório impuser um regresso antes das 17 h, o plano não é exequível: é preciso reduzir o trabalho no local, prever uma noite no local ou dividir a missão.

Chamadas de controlo e procedimento em caso de ausência de resposta. O veículo liga a horas ou em pontos acordados. Se falhar uma chamada, o escritório segue um

procedimento escrito: voltar a ligar por todos os meios e, após um prazo fixado (muitas vezes 30 minutos), alertar o responsável de segurança, que decide as ações seguintes. Ninguém parte para « ver o que se passa » sem uma decisão.

Nos postos de controlo: abrandar cedo, manter a calma e a cortesia, mãos visíveis, apresentar os documentos, não oferecer nada, não fotografar, não discutir nem forçar a passagem. Se pessoas armadas exigirem alguma coisa, a vida vem antes do material.

Reagir a um incidente e comunicá-lo

Um incidente (acidente, roubo, agressão, detenção, ameaça) gere-se em três tempos: **sobreviver e pôr-se em segurança**, **alertar** e depois **prestar contas**.

- **Acidente rodoviário**: proteger o local, prestar socorro, alertar o escritório; consoante o contexto, pode ser perigoso permanecer no local após um acidente que envolva terceiros: aplique a instrução do plano de segurança.
- **Roubo ou assalto**: não resistir, obedecer com calma, evitar gestos bruscos, não olhar fixamente; os bens substituem-se.
- **Detenção ou prisão**: manter a calma, pedir para contactar a sua organização, não assinar nada que não compreenda.
- **Tiros ou explosão**: abrigar-se, afastar-se logo que possível, não se aproximar para ver.

A **mensagem de alerta imediata** é curta: quem, o quê, onde, quando, estado das pessoas, necessidade imediata. O **relatório de incidente** escrito segue-se nas 24 horas seguintes: factos, cronologia, consequências, medidas tomadas, recomendações. Mesmo um « quase incidente » (quase acidente, ameaça verbal) deve ser comunicado: é assim que a organização deteta uma tendência antes da tragédia.

> Nunca se esconde um incidente por medo de ser sancionado. Uma organização que pune quem comunica deixa de aprender e põe toda a gente em perigo.

Trabalhar com as comunidades e as autoridades

A segurança de uma missão humanitária assenta antes de mais na **aceitação**: ser conhecido, compreendido e considerado útil. Constrói-se através do comportamento de cada pessoa em missão:

- **Explicar** quem é, porque vem e o que não pode prometer; nunca criar expectativas de ajuda sem decisão.
- **Respeitar os princípios** de humanidade, neutralidade, imparcialidade e independência, tanto nas palavras como nas escolhas (com quem se reunir, onde ficar alojado, com quem viajar).
- **Proteger as pessoas e os dados**: consentimento informado antes de qualquer entrevista, nada de nomes nem de fotografias identificáveis sem acordo, dados sensíveis cifrados ou deixados no escritório.

- **Aplicar o código de conduta** e a proteção contra a exploração e o abuso sexuais (PSEA): nenhuma relação sexual em troca de ajuda, comunicação de qualquer suspeita pelos canais previstos.
- **Informar as autoridades** segundo as regras do país e do escritório, sem lhes transmitir informações que exponham as pessoas.

A escolha dos interlocutores, dos intérpretes e dos motoristas também envia uma mensagem: um intérprete visto como ligado a uma das partes pode fechar portas e pôr em perigo as pessoas entrevistadas.

Regressar: debriefing, relatório e recuperação

Uma missão só está terminada quando os seus resultados são utilizáveis. No regresso:

- **Debriefing** nas 48 horas seguintes com o responsável: resultados, decisões a tomar, incidentes e quase incidentes, informações de segurança a partilhar.
- **Relatório de missão** curto e útil: objetivo, o que foi feito, principais constatações apoiadas em dados, recomendações datadas com um responsável, anexos (lista das pessoas encontradas segundo as regras de proteção de dados, fotografias autorizadas).
- **Restituição** às equipas e, se possível, às comunidades visitadas: o que foi retido e o que se segue.
- **Encerramento administrativo**: justificação do adiantamento, devolução do material, atualização dos contactos.

A recuperação faz parte da missão. O stress acumulado (cansaço, insegurança, exposição ao sofrimento) é normal; torna-se perigoso quando se instala. As diretrizes da Fundação Antares recomendam uma preparação antes da partida, um acompanhamento durante a missão, um debriefing e acesso a apoio psicológico no regresso. Dormir, fazer uma verdadeira pausa e falar com alguém de confiança não são fraquezas.

Exercício: um plano de movimento realista

Situação. Tem de supervisionar uma distribuição a 135 km do escritório. Velocidade média na picada: 30 km/h. A distribuição dura 3 horas. Regra do escritório: nenhum veículo na estrada depois das 17 h 30. Chamadas de controlo de hora a hora. O veículo consome 16 litros aos 100 km; reserva obrigatória de 25 %.

Tarefa. 1) A que horas partir, o mais tardar, para uma ida e volta no mesmo dia? 2) É realista se a partida não puder ocorrer antes das 7 h? 3) Que quantidade de combustível prever?

Resposta. Trajeto: 135 / 30 = 4 h 30 em cada sentido. Tempo total: 4 h 30 + 3 h + 4 h 30 = 12 h. Para regressar às 17 h 30, seria preciso partir às 5 h 30, antes do nascer do dia, o que em geral contraria a proibição de circular de noite. Com partida às 7 h, o regresso seria às 19 h: o plano não é exequível num só dia. Soluções: noite no local num sítio validado, distribuição supervisionada pela equipa local com uma videochamada, ou missão em dois dias. Combustível: 270 km × 16 / 100 = 43,2 litros, mais 25 %: 54 litros.

A reter

- Briefing de segurança local logo à chegada, mesmo para uma visita curta; as regras aplicam-se a todos.
- Horários calculados com uma velocidade média realista; um plano que ultrapassa a hora-limite altera-se antes de partir.
- Chamada de controlo falhada: procedimento escrito, novas tentativas de contacto e depois alerta ao responsável de segurança após o prazo fixado.
- Incidente: pôr-se em segurança, alertar (quem, o quê, onde, quando, estado, necessidade), relatório escrito em 24 h; comunicar também os quase incidentes.
- Missão terminada apenas depois do debriefing, de um relatório útil, da restituição, do encerramento administrativo e da recuperação.

Quiz

1. Um trajeto de 90 km em picada a 30 km/h dura:
   A. 2 horas
   B. 3 horas
   C. 1 hora e 30
   D. 4 horas

2. Homens armados exigem o seu veículo numa barreira. O senhor ou a senhora:
   A. Recusa e acelera
   B. Obedece com calma, sem resistir: a vida vem antes do material
   C. Negoceia longamente o preço
   D. Tira uma fotografia para o relatório

3. Porquê comunicar um quase incidente?
   A. Para obter um prémio
   B. Para que a organização detete uma tendência antes de ocorrer um incidente grave
   C. Não é útil
   D. Para sancionar o motorista

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B