ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Segurança pessoal e gestão de riscos no terreno

Manual completo

Formação certificada de 2 dias: analisar as ameaças, compreender as estratégias de aceitação, proteção e dissuasão, aplicar um plano de segurança, deslocar-se e comunicar em segurança e reagir aos incidentes mais comuns, com uma avaliação final e um certificado verificável. Não substitui uma formação prática em ambiente hostil (HEAT).

https://humanitairejobs.org/pt/academia/securite-terrain/

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

Índice

1. Dia 1 : Compreender e gerir os riscos
2. Dia 2 : Reagir aos incidentes e cuidar de si
3. Dia 3 : Gestão de incidentes críticos e plano de segurança

Dia 1 : Compreender e gerir os riscos

Objetivos

- Calcular e reduzir um risco.
- Conhecer as três estratégias de segurança.
- Utilizar o plano de segurança, os procedimentos e os níveis de alerta.

Ameaça, vulnerabilidade e risco

Uma **ameaça** é aquilo que pode causar dano (criminalidade, combates, engenhos explosivos, doenças, acidentes rodoviários). A **vulnerabilidade** é aquilo que nos expõe a essa ameaça (horários previsíveis, veículo de valor, ausência de comunicações). As **capacidades** são aquilo que reduz a exposição ou o impacto (formação, procedimentos, rede de contactos).

Resume-se muitas vezes assim: **risco = ameaça × vulnerabilidade ÷ capacidades**. Raramente se atua sobre a ameaça; atua-se sobretudo sobre as próprias vulnerabilidades e capacidades.

Lembrete importante: na maioria dos contextos, os **acidentes rodoviários** e os **problemas de saúde** matam ou ferem mais trabalhadores humanitários do que os ataques.

Aceitação, proteção, dissuasão

- **Aceitação**: ser aceite pelas comunidades, pelas autoridades e pelos grupos armados graças à qualidade da ajuda, ao respeito pelos princípios humanitários (humanidade, neutralidade, imparcialidade, independência), à comunicação e ao comportamento de cada um. É a estratégia de base das ONG.
- **Proteção**: reduzir a vulnerabilidade através de meios materiais e de procedimentos (muros, guardas, recolher obrigatório, comboios, coletes).
- **Dissuasão**: opor uma contra-ameaça (escolta armada, sanções). É utilizada pelas ONG em último recurso, pois pode comprometer a neutralidade e a aceitação.

A maioria das organizações combina as três, com uma forte ênfase na aceitação.

Plano de segurança e procedimentos

Cada zona de intervenção tem um **plano de segurança** atualizado: análise do contexto e dos riscos, procedimentos operacionais padrão (SOP), contactos, planos médicos e de evacuação. Leia-o à chegada e assine-o.

- **Níveis de alerta**: cada nível indica o que é permitido (deslocações, horários, zonas).
- **Hibernação**: permanecer abrigado no local (escritório ou residência) com reservas de água, alimentos, combustível e comunicações para vários dias.
- **Relocalização**: deslocar temporariamente o pessoal para uma zona mais segura do país.
- **Evacuação**: retirar o pessoal do país. Tenha uma mochila pronta (documentos, dinheiro, medicamentos, carregador).

Deslocações e comunicações

- Cada movimento é autorizado e acompanhado: itinerário, horários, passageiros, pontos de contacto por rádio ou telefone a intervalos fixos.
- Evite a rotina (horários e trajetos variados), não circule de noite salvo regra em contrário, cinto apertado para todos, velocidade limitada.
- Veículo em bom estado, depósito cheio, estojo de primeiros socorros, pneu sobresselente, lista de contactos.
- Meios de comunicação redundantes (telefone, rádio HF/VHF, telefone satélite) e indicativos de chamada conhecidos.
- Informe-se junto dos fóruns de segurança das ONG (por exemplo, o INSO, onde estiver presente) e dos colegas locais, que são quem melhor conhece o contexto.

Conduzir uma avaliação dos riscos de segurança: o método completo

A fórmula «risco = ameaça × vulnerabilidade ÷ capacidades» é um ponto de partida pedagógico. Na prática, uma avaliação dos riscos de segurança (em inglês *Security Risk Assessment*, SRA) é um processo estruturado, documentado e revisto, que conduz a decisões: que atividades manter, em que condições, com que medidas e a que custo. O quadro de referência mais utilizado pelas ONG é o do guia *Operational Security Management in Violent Environments* (Good Practice Review 8, Humanitarian Practice Network), complementado pelos guias do Global Interagency Security Forum (GISF, anteriormente EISF) e, para a lógica geral, pela norma ISO 31000 sobre gestão do risco. As agências das Nações Unidas seguem o *Security Risk Management Manual* do Departamento de Segurança e Proteção (UNDSS).

Etapa 1: delimitar a avaliação (meio dia)

- **Âmbito**: uma zona geográfica precisa (um distrito, uma cidade e os seus eixos), um programa ou uma atividade pontual (uma distribuição, uma missão exploratória). Uma avaliação «país» demasiado ampla não permite decidir.
- **Responsável**: o responsável de segurança do país ou o ponto focal de segurança da zona, sob a autoridade do chefe de missão ou do diretor de país, que continua a ser o proprietário do risco e assina o documento.
- **Participantes**: chefe de base, motoristas experientes, logístico, pelo menos um membro do pessoal nacional proveniente de cada comunidade presente, responsáveis de programa. Os motoristas e os guardas são frequentemente os mais bem informados sobre as ameaças reais; excluí-los é um erro clássico.
- **Prazo de revisão**: fixado desde o início (no mínimo de seis em seis meses e sempre que houver uma alteração significativa do contexto).

Etapa 2: analisar o contexto (dois a cinco dias, consoante o acesso)

A análise de contexto responde a quatro perguntas: quem são os atores, quais são os seus interesses, como percecionam a nossa organização e que dinâmicas podem evoluir nos próximos três a seis meses.

- **Mapeamento dos atores**: autoridades estatais, forças de segurança, grupos armados não estatais, autoridades tradicionais e religiosas, comerciantes, meios de comunicação locais, outras organizações humanitárias. Para cada um: interesses, capacidade de prejudicar ou de

proteger, atitude em relação à organização (favorável, neutra, hostil), canal de contacto existente.

- **Histórico de incidentes**: pelo menos 12 meses de dados, provenientes dos relatórios internos, do fórum de segurança das ONG (o INSO, onde opera), das reuniões de coordenação da segurança (célula do UNDSS no âmbito do *Saving Lives Together*) e da base de dados pública *Aid Worker Security Database* (Humanitarian Outcomes) para as tendências regionais.
- **Fatores sazonais e de calendário**: estação das chuvas (estradas cortadas, isolamento), período de escassez alimentar entre colheitas, transumância, eleições, festas religiosas, períodos de pagamento de salários (pico de roubos).
- **Perceção da organização**: quem nos conhece, por que razão, com que imagem? Os rumores são recolhidos e tratados como dados, não como ruído.

Etapa 3: identificar e descrever as ameaças

Uma ameaça é descrita com precisão: autor, modo de atuação, alvo habitual, local, momento. «Criminalidade» não é uma ameaça utilizável; «assaltos à mão armada a viaturas 4x4 por grupos de 3 a 5 homens no eixo Kalanga-Biro entre as 16h00 e as 19h00, sem violência física em 8 de cada 10 casos» é. Distingue-se habitualmente:

- **Ameaças dirigidas**: a organização ou o seu pessoal é visado enquanto tal (rapto para obtenção de resgate, ataque em retaliação, ameaças escritas).
- **Ameaças criminosas oportunistas**: o pessoal é visado por aquilo que possui (dinheiro, viatura, telefone).
- **Ameaças indiretas ou colaterais**: estar no sítio errado (combates, bombardeamentos, engenhos explosivos, manifestações).
- **Ameaças não intencionais**: acidentes rodoviários, doenças, catástrofes naturais, incêndios. Em muitos contextos representam a maioria das mortes e ferimentos graves do pessoal, mas continuam a ser subestimadas nas análises.
- **Ameaças internas**: fraude, roubo interno, violência entre colegas, assédio e exploração sexuais, fuga de informação.

Etapa 4: avaliar a probabilidade e o impacto

Cada ameaça é avaliada em duas escalas de 1 a 5, com definições escritas para que dois avaliadores obtenham a mesma pontuação.

Pontuação	Probabilidade	Impacto
1	Muito improvável: nenhum incidente deste tipo conhecido na zona há mais de 2 anos	Negligenciável: nenhum ferimento, perda material menor, sem interrupção
2	Improvável: um incidente na zona nos últimos 12 meses, sem alvo humanitário	Menor: ferimento ligeiro, perda inferior a 1000 USD, interrupção inferior a 48 horas
3	Possível: vários incidentes em 12 meses, dos quais pelo menos um afetou uma organização humanitária	Moderado: ferimento que exige cuidados, perda de uma viatura, suspensão de uma a duas semanas
4	Provável: incidentes mensais, várias organizações afetadas	Grave: ferimento grave, rapto de curta duração, suspensão de um mês, dano reputacional
5	Muito provável: incidentes semanais ou ameaça explícita contra a organização	Crítico: morte, rapto prolongado, violência sexual, encerramento da base

O nível de risco é o produto das duas pontuações (de 1 a 25). Uma convenção frequente: 1 a 4 baixo, 5 a 9 médio, 10 a 16 elevado, 20 a 25 muito elevado (ou «extremo»). O importante é que a convenção esteja escrita, seja conhecida e aplicada de forma constante de uma avaliação para a outra.

Etapa 5: definir as medidas e calcular o risco residual

Para cada risco médio ou superior, definem-se medidas que atuam quer sobre a probabilidade (evitar a exposição, reduzir a atratividade do alvo, melhorar a aceitação), quer sobre o impacto (primeiros socorros, seguro, procedimentos de reação, plano médico). Em seguida, reavalia-se o risco **com as medidas implementadas**: é o **risco residual**. Uma medida que não esteja orçamentada, atribuída a uma pessoa nem seja verificável não é uma medida: não reduz a pontuação.

Etapa 6: decidir em função do limiar de risco aceitável

O risco residual é comparado com o **limiar de risco** da organização, ou seja, o nível máximo de risco a que aceita expor o seu pessoal. Este limiar não é fixo: depende da **criticidade do programa**. As Nações Unidas utilizam um quadro formal de criticidade dos programas (*Programme Criticality Framework*) que classifica as atividades de PC1 (atividades vitais imediatas ou diretamente mandatadas) a PC4; só as atividades PC1 podem justificar um risco residual muito elevado, e apenas mediante uma decisão ao mais alto nível. As ONG aplicam a mesma lógica sob formas mais simples: uma distribuição de água em plena epidemia de cólera pode justificar um risco elevado; um workshop de formação ou uma visita de um doador, não.

> Uma avaliação dos riscos não se julga pela qualidade da tabela, mas pela decisão que produz: manter, adaptar, suspender ou retirar-se. Se o documento não conduzir a nenhuma decisão nem a nenhuma rubrica orçamental, não serviu para nada.

Etapa 7: divulgar, aplicar e rever

As conclusões são traduzidas no plano de segurança, nos procedimentos operacionais padrão e nos níveis de segurança. São apresentadas a todo o pessoal envolvido, numa língua que compreenda, durante um briefing de pelo menos uma hora. A revisão é desencadeada automaticamente pelo

prazo fixado, por um incidente grave na zona, por uma mudança de nível de segurança ou pelo arranque de uma nova atividade.

Exemplo completo: avaliação dos riscos para a abertura da base de Kalanga

Contexto fictício: a ONG «Secours Solidaire International» prepara a abertura de uma base em Kalanga, capital de um distrito fictício do nordeste de um país em conflito prolongado. O projeto prevê distribuições de alimentos e de artigos domésticos para 18 000 pessoas deslocadas, repartidas entre a cidade e três locais a 25, 40 e 65 km. A equipa contará com 2 internacionais, 24 nacionais, 4 viaturas e um armazém. O chefe de missão pede uma avaliação antes da validação pela sede.

Dados recolhidos

- Nos últimos 12 meses, o fórum de segurança das ONG registou no distrito 41 incidentes que afetaram organizações humanitárias: 17 assaltos à mão armada a viaturas ou bens nas estradas, 9 assaltos a escritórios ou armazéns, 6 acidentes rodoviários graves, 4 detenções temporárias de pessoal nacional em postos de controlo, 3 ameaças verbais ligadas à seleção dos beneficiários das distribuições, 2 raptos de curta duração (libertação em menos de 72 horas), nenhuma morte por ato de violência.
- Dois grupos armados controlam alternadamente o eixo para o local mais distante (65 km); um terceiro grupo, essencialmente criminoso, opera no eixo de 40 km entre as 15h00 e as 19h00.
- Os rumores recolhidos pela equipa de avaliação acusam as ONG de favorecerem os deslocados em detrimento da população de acolhimento, que não recebeu qualquer ajuda há um ano.
- A estação das chuvas (julho a outubro) corta o eixo de 65 km cerca de três semanas por ano.
- O hospital distrital dispõe de um bloco operatório; o hospital mais próximo capaz de tratar um politraumatizado fica na capital, a 1h40 de voo. O serviço aéreo humanitário (UNHAS) serve Kalanga duas vezes por semana.

Registo de riscos (extrato)

Ameaça	P	I	Risco inicial	Principais medidas	P'	I'	Residual
Assalto à mão armada a viatura no eixo de 40 km (15h00 às 19h00)	4	3	12 elevado	Regresso obrigatório antes das 14h30; partidas a horas variáveis; sem bandeira nem autocolante de valor; sem dinheiro em numerário a bordo acima de 50 USD; instrução de não resistência; acompanhamento dos movimentos com contactos de 30 em 30 minutos	2	3	6 médio
Acidente rodoviário grave	3	5	15 elevado	Limitadores ou localização GPS com alerta acima de 80 km/h; cinto obrigatório em todos os lugares; proibição de conduzir à noite; teste e formação dos motoristas; kit de traumatologia e motorista formado em primeiros socorros em cada viatura; máximo de 10 horas de condução por dia	2	4	8 médio
Assalto ao armazém	4	2	8 médio	Vedação de 2,5 m, iluminação perimetral, dois guardas noturnos de uma empresa verificada, registo de chaves, stock limitado a 10 dias de distribuições	2	2	4 baixo
Hostilidade da população de acolhimento ligada à seleção dos beneficiários	3	4	12 elevado	Inclusão de 20 % de agregados familiares de acolhimento vulneráveis; critérios publicados e explicados com os chefes tradicionais; mecanismo de queixas acessível; recrutamento equilibrado entre comunidades	2	3	6 médio
Rapto de pessoal no eixo de 65 km	3	5	15 elevado	Negociação prévia do acesso com os dois grupos; apenas pessoal nacional, após consentimento informado; nenhum pessoal internacional; missões de um dia sem pernoita; comunicação por satélite; itinerário validado na véspera	2	5	10 elevado
Detenção de pessoal nacional num posto de controlo	3	3	9 médio	Ordens de missão assinadas pelas autoridades; cartões de identificação profissional; contactos previamente estabelecidos com a polícia e a gendarmaria; procedimento de alerta imediato	2	3	6 médio
Paludismo grave	4	4	16 elevado	Redes mosquiteiras impregnadas em todos os alojamentos; quimioprofilaxia para as pessoas não imunes; testes de diagnóstico rápido e tratamento na base; plano de referenciação médica	2	3	6 médio

Raciocínio e decisão

1. **Cidade e locais a 25 e 40 km**: todos os riscos residuais são, no máximo, médios. O chefe de missão valida as atividades, desde que as medidas estejam orçamentadas e implementadas antes da primeira distribuição.

2. **Local a 65 km**: o risco residual de rapto continua elevado (10). O limiar da organização impõe uma validação pelo diretor regional para qualquer risco elevado, e apenas para atividades vitais. A equipa argumenta que 4200 pessoas deslocadas não receberam qualquer assistência alimentar há 5 meses e apresentam uma desnutrição aguda global estimada em 17 %. O diretor regional valida por um período de três meses, com revisão mensal, e pede que se estude uma modalidade alternativa (transferências monetárias por telemóvel, se a rede o permitir, ou parceria com uma organização local já aceite, desde que a transferência de risco seja discutida abertamente e compensada por apoio em segurança).
3. **Orçamento**: as medidas representam 46 000 USD em 12 meses (guarda, vedação, equipamentos de rádio e de satélite, formações, localização GPS, seguro), ou seja, 3,8 % de um orçamento de 1,2 milhões de USD. Este custo é integrado no orçamento do projeto como custo direto, o que a maioria dos doadores institucionais aceita quando é justificado pela avaliação dos riscos.

O que o exemplo ensina

- O risco mais elevado à partida (paludismo, 16) não é um risco de violência: é frequentemente o caso.
- As medidas de aceitação (inclusão da população de acolhimento) reduzem o risco tanto quanto as medidas materiais, a um custo menor, mas envolvem as equipas de programa, não apenas a logística.
- O recurso exclusivo a pessoal nacional para o eixo mais perigoso é uma **transferência de risco**. Só é aceitável se o pessoal nacional estiver realmente menos exposto (o que tem de ser demonstrado, não presumido), se tiver dado o seu consentimento informado e se beneficiar das mesmas proteções (seguro, comunicações, apoio após incidente).

Aceitação, proteção e dissuasão: implementá-las e medi-las

As três estratégias formam aquilo a que o guia GPR8 chama o «triângulo da segurança». A questão para um responsável não é escolher uma delas, mas dosear a combinação em função das ameaças: a aceitação é eficaz contra as ameaças provenientes de atores que têm interesse na nossa presença; quase não tem efeito contra a criminalidade oportunista, os engenhos explosivos ou os bombardeamentos, que relevam da proteção.

Construir a aceitação: uma abordagem ativa

A aceitação não se decreta nem decorre automaticamente de um bom programa. Os trabalhos coletivos realizados por várias ONG internacionais (nomeadamente a Save the Children, a CARE e a Mercy Corps) sobre a gestão da segurança baseada na aceitação formalizaram uma abordagem em cinco etapas:

1. **Avaliar os atores**: quem nos pode prejudicar, proteger ou influenciar aqueles que o podem fazer?
2. **Analisar as perceções**: como cada um perceciona o nosso mandato, os nossos financiamentos, o nosso pessoal, os nossos critérios de seleção dos beneficiários.
3. **Atuar sobre os fatores de aceitação**: qualidade e pertinência da ajuda, princípios humanitários aplicados e visíveis, recrutamento equitativo, compras locais transparentes, comportamento do pessoal, gestão das queixas, comunicação regular.

4. **Negociar o acesso** com os detentores do poder, a um nível hierárquico adequado e de forma coerente entre as equipas.
5. **Medir e acompanhar** a aceitação ao longo do tempo.

Indicadores de aceitação utilizáveis

Indicador	Fonte	Sinal de alerta
Informações de segurança dadas espontaneamente pela comunidade (avisos, conselhos de itinerário)	Diário do ponto focal de segurança	Fim dos avisos, silêncio invulgar
Acesso aos locais sem obstrução	Relatórios de movimento	Aumento das recusas ou dos pedidos de pagamento nos postos de controlo
Natureza das queixas e rumores	Mecanismo de queixas, acompanhamento dos rumores	Rumores de favoritismo, de espionagem ou de proselitismo
Participação nas reuniões comunitárias	Atas	Ausência dos líderes de um determinado grupo
Comportamento em relação ao pessoal nacional fora de serviço	Entrevistas individuais	Pressões sobre as famílias, pedidos de emprego sob ameaça

Um levantamento trimestral, registado e comparado, permite ver a tendência. Uma descida da aceitação precede frequentemente os incidentes dirigidos em várias semanas.

A proteção: medidas proporcionadas

As medidas de proteção dividem-se em quatro famílias: **físicas** (vedações, iluminação, controlo de acessos, sala de segurança), **processuais** (recolher obrigatório, gestão das chaves, procedimentos de movimento, gestão do dinheiro), **organizacionais** (formação, recrutamento e verificação dos guardas, estrutura de decisão) e **discrição** (perfil discreto: viaturas sem logótipo, ausência de visibilidade nas zonas onde o logótipo atrai a ameaça). O principal risco de uma proteção pesada é o efeito «bunker»: uma base fortificada envia uma mensagem de desconfiança, isola a equipa da comunidade e pode reduzir a aceitação.

A dissuasão e as escoltas armadas

As *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (2013) estabelecem a regra geral: os comboios humanitários não recorrem a escoltas armadas, exceto como último recurso, quando estão reunidos quatro critérios: a necessidade humanitária é vital, as autoridades competentes não conseguem garantir um ambiente seguro, não existe alternativa e a própria escolta é credível e respeitadora do direito internacional humanitário. A decisão é documentada, limitada no tempo e reexaminada. Para uma ONG, a escolta armada coloca três problemas concretos: associa a organização a uma parte no conflito, pode atrair os ataques em vez de os dissuadir e cria um precedente difícil de desfazer. Existem outras formas de dissuasão, menos visíveis: suspensão temporária das atividades após uma agressão, retirada coordenada de várias organizações, diligência diplomática.

> A combinação certa decide-se ameaça a ameaça. Para cada linha do registo de riscos, pergunte: quem é o autor provável, tem interesse na nossa presença e que estratégia atua realmente sobre ele?

Gestão dos movimentos e das comunicações: procedimentos detalhados

As deslocações concentram o essencial da exposição do pessoal: a maioria dos roubos, raptos, ataques e acidentes que afetam trabalhadores humanitários ocorre na estrada, segundo as análises anuais da *Aid Worker Security Database*. Um procedimento escrito de gestão dos movimentos, aplicado sem exceção e controlado, é a medida de segurança com melhor relação custo-eficácia.

O ciclo de um movimento

1. **Pedido (na véspera, antes das 16h00)**: o requerente preenche uma ficha de movimento: objeto, destino, itinerário principal e itinerário alternativo, horas de partida e de regresso, passageiros (incluindo não funcionários, em princípio proibidos sem autorização), viatura, motorista, meios de comunicação, pontos de contacto previstos.
2. **Validação (antes das 18h00)**: o ponto focal de segurança verifica o nível de segurança da zona, as informações das últimas 24 horas (fórum de segurança, rede de contactos, outras organizações), a meteorologia e o estado das estradas. Valida, modifica ou recusa. Os movimentos para uma zona de nível elevado são validados pelo chefe de base ou pelo chefe de missão.
3. **Briefing de partida (15 minutos)**: itinerário, pontos sensíveis, instruções nos postos de controlo, horários de contacto, conduta em caso de incidente, verificação da lista de controlo da viatura.
4. **Acompanhamento (durante o movimento)**: o operador de rádio ou a pessoa de permanência regista cada contacto no registo de movimentos: hora, posição, situação. Os contactos ocorrem à partida, em cada ponto de passagem definido, à chegada, à saída do local e no regresso.
5. **Encerramento e relatório**: à chegada, o movimento é encerrado no registo. Qualquer observação (novo posto de controlo, atitude invulgar, estrada degradada) é transmitida ao ponto focal no próprio dia.

O procedimento de contacto falhado

Um contacto falhado é o primeiro alerta de um possível incidente. O procedimento deve ser escrito com prazos precisos, conhecido do operador de rádio e afixado na sala de rádio. Exemplo de procedimento para um contacto previsto de 30 em 30 minutos:

Prazo após a hora prevista	Ação	Responsável
+ 10 minutos	Chamada para a viatura por todos os meios disponíveis (VHF, HF, telemóvel, telefone satélite dos passageiros)	Operador de rádio
+ 20 minutos	Informação ao ponto focal de segurança; verificação da localização GPS; chamada para os contactos ao longo do itinerário (outra ONG, chefe de aldeia, posto de saúde)	Operador de rádio e ponto focal
+ 45 minutos	Informação ao chefe de base; congelamento dos outros movimentos no mesmo eixo; recolha de informações junto do fórum de segurança	Ponto focal de segurança
+ 90 minutos	Ativação da equipa de gestão de incidentes; informação ao chefe de missão; decisão de enviar ou não uma equipa de busca (nunca sem avaliação prévia)	Chefe de base

Os prazos encurtam nas zonas de alto risco e alongam nos eixos sem cobertura conhecida. O essencial é que todos saibam antecipadamente quando o alerta será desencadeado: um motorista que sabe que a ausência de contacto desencadeará um alerta ao fim de 20 minutos não «salta» os contactos.

As comunicações: redundância e disciplina

- **No mínimo dois meios independentes** para qualquer movimento fora da cidade: por exemplo VHF ou telemóvel mais telefone satélite ou HF. O telefone satélite é carregado, testado antes da partida e guardado ao alcance da mão, não na bagageira.
- **Alcance real**: o VHF alcança geralmente 5 a 10 km em terreno aberto de viatura para viatura, mais com um repetidor; o HF permite ligações de várias centenas de quilómetros, mas exige um operador formado e horários de escuta.
- **Indicativos e alfabeto fonético**: cada pessoa e cada viatura tem um indicativo; nunca se anunciam em claro nomes, montantes de dinheiro ou itinerários numa rede que pode ser escutada.
- **Códigos de alerta**: uma palavra de código simples, conhecida de todos, assinala uma situação de coação («estou com convidados») sem alertar os autores.
- **Autorizações**: a utilização de rádios e de telefones satélite está sujeita a licença na maioria dos países; alguns proíbem-na ou restringem-na. A organização deve dispor das autorizações, caso contrário o material pode ser apreendido e o pessoal detido.
- **Escuta**: a sala de rádio está guarnecida durante toda a duração dos movimentos e, nas zonas de risco, 24 horas por dia, com contactos de controlo à noite e de manhã para as residências.

A segurança rodoviária: a ameaça mais subestimada

Os acidentes rodoviários são, segundo a Organização Mundial da Saúde, uma das principais causas de morte nos países de rendimento baixo ou médio, e uma causa importante de morte e de ferimentos graves do pessoal humanitário. As medidas mais eficazes são conhecidas e pouco dispendiosas:

- Cinto de segurança em todos os lugares, incluindo atrás, verificado pelo motorista antes da partida (o motorista tem autoridade para recusar partir).

- Velocidade máxima escrita (por exemplo 80 km/h em estrada asfaltada, 50 km/h em picada, 30 km/h nas aldeias), controlada por localização GPS com relatório semanal.
- Nenhuma condução noturna fora da cidade, exceto em urgência médica validada.
- Tempo de condução limitado (por exemplo 2 horas sem pausa, 8 a 10 horas por dia) e descanso obrigatório.
- Testes de condução no recrutamento e formação anual dos motoristas; nenhuma pessoa não autorizada conduz.
- Verificação diária da viatura segundo uma lista escrita (ver as ferramentas abaixo) e manutenção segundo o calendário do fabricante.
- Nenhuma utilização do telefone durante a condução, incluindo pelo chefe de viatura que distrai o motorista.

> Um motorista que recusa partir porque um passageiro não põe o cinto, ou que recusa ultrapassar a velocidade fixada apesar da pressão de um quadro com pressa, aplica a política da organização. A direção deve apoiá-lo publicamente, caso contrário a regra desaparece em poucas semanas.

Ferramentas reutilizáveis: registo, ficha de movimento e listas de verificação

Modelo de registo de riscos

N.º	Ameaça (autor, modo de atuação, local, momento)	Alvo e vulnerabilidades	P	I	Risco	Medidas (responsável, prazo, custo)	Risco residual	Decisão	Data de revisão
1	…	…	1 a 5	1 a 5	P × I	…	…	Aceite, aceite com condições, recusado	…

Modelo de ficha de movimento

Rubrica	Conteúdo esperado
Objeto e justificação	Atividade, criticidade (vital, importante, adiável)
Itinerário	Itinerário principal e itinerário alternativo, pontos de passagem com horas previstas
Horários	Partida, chegada ao local, saída do local, hora-limite de regresso
Pessoas	Nomes, funções, números, grupo sanguíneo se conhecido, pessoa a contactar
Viatura e motorista	Matrícula, indicativo de rádio, verificação diária efetuada
Comunicações	Meios levados, números, frequência dos contactos
Validação	Nome de quem valida, data, eventuais reservas

Lista de verificação diária da viatura

- Nível de combustível no mínimo a três quartos, jerricã de reserva se o eixo o justificar.
- Pneus (pressão, desgaste), roda sobresselente, macaco e chave.
- Travões, faróis, piscas, limpa-para-brisas, buzina.
- Óleo e líquido de refrigeração.
- Kit de primeiros socorros e kit de traumatologia completos (garrote, pensos compressivos, manta de sobrevivência).
- Extintor válido, triângulo, cabo de reboque.
- Rádio testado, telefone satélite carregado, lista de contactos e mapa em papel.
- Água potável (pelo menos 2 litros por pessoa) e rações para uma noite imprevista nos eixos isolados.
- Documentos da viatura e ordens de missão.

Lista de verificação à chegada de um novo membro do pessoal (primeiras 48 horas)

1. Briefing de segurança individual de pelo menos uma hora pelo ponto focal, antes de qualquer saída.
2. Leitura e assinatura do plano de segurança e dos procedimentos.
3. Entrega e teste dos meios de comunicação; aprendizagem dos indicativos e dos códigos.
4. Visita aos locais: residência, escritório, ponto de reunião, sala de segurança, localização do saco de emergência e do kit PEP.
5. Registo dos dados pessoais confidenciais (contactos de emergência, informações médicas úteis, perguntas de prova de vida).
6. Explicação do nível de segurança atual e das regras que dele decorrem.
7. Designação de um colega de referência durante as duas primeiras semanas.

O que os doadores, os auditores e os avaliadores verificam

- **ECHO**: no formulário único, a secção sobre riscos e segurança deve mostrar que a organização dispõe de um quadro de gestão da segurança, de uma análise de riscos própria da ação e de medidas orçamentadas. Os custos de segurança justificados são elegíveis. A ECHO publicou um *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations* e orientações sobre segurança no âmbito da sua parceria.

- **BHA**: as diretrizes de candidatura para a assistência de emergência exigem uma descrição da gestão dos riscos de segurança e de proteção, incluindo para os parceiros de implementação.
- **FCDO e agências das Nações Unidas**: verificação do dever de cuidado nas avaliações prévias dos parceiros (capacidade de gestão dos riscos, políticas, seguro).
- **Auditores internos**: registo de movimentos mantido sem lacunas, provas de briefing assinadas, avaliações dos riscos datadas e revistas, incidentes comunicados e analisados, medidas do orçamento efetivamente implementadas.

Erros frequentes e variações consoante o contexto

Erros frequentes

Erro	Consequência	Como evitá-lo
Copiar a avaliação dos riscos de outra zona ou de um ano anterior	Ameaças obsoletas, medidas inadequadas	Data de revisão obrigatória, dados de incidentes dos últimos 12 meses, workshop com o pessoal local
Descrever as ameaças de forma geral («insegurança», «criminalidade»)	Impossível definir medidas precisas	Descrever autor, modo de atuação, local, momento e alvo
Esquecer as ameaças não intencionais e internas	As principais causas de morte e de ferimentos não são tratadas	Rubricas obrigatórias: estrada, saúde, incêndio, ameaças internas
Presumir que o pessoal nacional está menos exposto	Transferência de risco não reconhecida, desigualdade de proteção	Analisar a exposição própria do pessoal nacional (pressões familiares, pertença comunitária, detenções)
Medidas não orçamentadas	Risco residual teórico, falso sentimento de segurança	Rubrica orçamental para cada medida; verificação na implementação
Avaliação produzida por um único expatriado	Enviesamento, ângulo morto cultural	Participação do pessoal nacional, dos motoristas e dos parceiros
Ausência de limiar de risco escrito	Decisões incoerentes, pressão no terreno para «ir mesmo assim»	Limiar definido pela direção, ligado à criticidade dos programas

Crise súbita e crise prolongada

Nas **primeiras semanas de uma crise súbita** (sismo, afluxo maciço de refugiados, eclosão de combates), a avaliação completa é impossível. Realiza-se uma avaliação rápida em 24 a 72 horas, centrada nas ameaças imediatas (réplicas, desabamentos, multidões, pilhagens, epidemias, estradas), com medidas conservadoras por defeito (recolher obrigatório estrito, movimentos em pares, dois meios de comunicação). A avaliação completa segue-se no prazo de 4 a 6 semanas. Em **crise prolongada**, o perigo é o inverso: o hábito reduz a vigilância, os procedimentos relaxam e a avaliação deixa de ser revista. Uma auditoria anual das práticas reais, comparadas com os procedimentos escritos, é então útil.

Campo e meio urbano

Num **campo**, as principais ameaças prendem-se com as tensões entre pessoas deslocadas e pessoal (seleção dos beneficiários, rações, recrutamento), com os movimentos de multidão durante as distribuições e com a eventual presença de elementos armados. As medidas incidem sobre a organização das distribuições (filas separadas, pontos de saída, presença dos comités), os mecanismos de queixas e a coordenação com a gestão do campo. Em **meio urbano**, dominam a criminalidade, as manifestações, os raptos com fins lucrativos e o trânsito; os itinerários e horários devem ser variados, a discrição é frequentemente preferível à visibilidade e a segurança das residências dispersas do pessoal torna-se uma questão central.

Gestão à distância

Quando o pessoal internacional ou o pessoal de chefia deixa de poder aceder a uma zona, a gestão à distância transfere parte do risco para o pessoal nacional local ou para os parceiros. As boas práticas consistem em reconhecer explicitamente esta transferência, fazer uma avaliação dos riscos própria do pessoal que permanece, dar a esse pessoal uma autoridade real para suspender uma atividade, reforçar as comunicações e o acompanhamento e prever mecanismos de verificação por terceiros que não exponham mais as equipas.

Parceiros locais com baixa capacidade

O Grand Bargain (2016) e os compromissos sobre a localização aumentaram a parte da ajuda implementada por organizações locais. Estas organizações são frequentemente mais aceites, mas menos equipadas e com menos cobertura de seguro. As recomendações do GISF e da InterAction sobre parceria e gestão dos riscos de segurança insistem em três pontos: discutir abertamente os riscos e a sua partilha desde a negociação da parceria, financiar realmente os custos de segurança do parceiro (equipamentos, formação, seguro, custos indiretos) e respeitar a análise do parceiro em vez de lhe impor procedimentos concebidos para uma ONG internacional.

Insegurança elevada

Nos contextos de insegurança muito elevada (conflito armado ativo, terrorismo, raptos frequentes de estrangeiros), as medidas de perfil discreto prevalecem frequentemente sobre a visibilidade; os movimentos são reduzidos ao estritamente necessário, as deslocações de pessoal internacional são limitadas, o planeamento da hibernação e da relocalização torna-se prioritário e as decisões de acesso são tomadas a um nível hierárquico elevado. A coordenação com os outros atores (fórum de segurança, Saving Lives Together) torna-se indispensável para evitar que uma organização assuma sozinha um risco que exporá as outras.

Perguntas de entrevista e referências-chave

Os postos de ponto focal de segurança, de responsável de segurança de país ou de chefe de base incluem quase sempre uma entrevista técnica e por vezes um exercício escrito (análise de risco a partir de um cenário, redação de um procedimento). Eis perguntas frequentes e o que contém uma resposta sólida.

1. «Como conduz uma avaliação dos riscos para uma nova zona?»

Descreve um processo: delimitação, análise do contexto e dos atores, recolha de pelo menos 12 meses de dados de incidentes, descrição precisa das ameaças, escalas de probabilidade e de impacto definidas, medidas orçamentadas e atribuídas, risco residual, decisão em função do limiar de risco e da criticidade do programa, divulgação e revisão. Menciona a participação do pessoal nacional e dos motoristas.

2. «Como mede a aceitação?»

Cita indicadores concretos (informações espontâneas, acesso, queixas e rumores, participação dos líderes), uma recolha regular e uma análise das tendências. Reconhece que a aceitação varia consoante os atores e pode ser forte junto de uma comunidade e nula junto de um grupo armado.

3. «Um chefe de programa quer manter uma distribuição apesar de um incidente grave no eixo na véspera. O que faz?»

Não responde nem «cancela-se» nem «vamos»: reúne a informação sobre o incidente, reavalia o risco, examina alternativas (adiamento de 48 horas, outro itinerário, outra modalidade, parceiro local), aplica o limiar e a cadeia de decisão escrita e documenta a decisão. Lembra que o chefe de programa não pode, sozinho, decidir aceitar um risco superior ao limiar.

4. «O que pensa das escoltas armadas?»

Cita as diretrizes não vinculativas do IASC sobre escoltas armadas (último recurso, critérios cumulativos), explica os riscos para a neutralidade e a aceitação e apresenta alternativas. Reconhece que algumas agências e alguns contextos recorrem a elas, com decisões documentadas.

5. «Como gere a segurança de um parceiro local em gestão à distância?»

Fala de partilha do risco e não de transferência, de avaliação das capacidades do parceiro, de financiamento dos custos de segurança, de direito de suspensão, de formação conjunta e de apoio em caso de incidente, incluindo seguro e apoio psicossocial.

6. «Qual é a primeira causa de morte de pessoal na sua última colocação e o que fez?»

Uma resposta sólida é honesta e quantificada; cita frequentemente os acidentes rodoviários ou a saúde e descreve medidas concretas (cinto, velocidade, condução noturna, localização GPS, formação dos motoristas) com o seu efeito medido.

Referências-chave

- *Operational Security Management in Violent Environments*, Good Practice Review 8 (edição revista): Humanitarian Practice Network, ODI.
- *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*, *Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies* e guias temáticos: Global Interagency Security Forum (GISF, anteriormente EISF).
- *Security Risk Management Manual* e *Programme Criticality Framework*: sistema de gestão da segurança das Nações Unidas (UNDSS).
- *Saving Lives Together*: quadro de colaboração em segurança entre as Nações Unidas, as ONG e as organizações internacionais.
- *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (2013): Comité Permanente Interagências.
- *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*: ECHO, Comissão Europeia.
- Norma ISO 31000 (gestão do risco) e norma ISO 31030 (gestão dos riscos associados às viagens profissionais).
- Relatórios anuais *Aid Worker Security Report* e *Aid Worker Security Database*: Humanitarian Outcomes.

- Norma Humanitária Fundamental sobre Qualidade e Responsabilização (CHS), compromisso 8 sobre o apoio ao pessoal.

Exercício: análise de risco

Para um trajeto regular da sua equipa (por exemplo, escritório → local de distribuição a 40 km), enumere três ameaças, registe a sua probabilidade e o seu impacto e, depois, proponha para cada uma uma medida de aceitação ou de proteção. Verifique em seguida que conhece o nível de alerta atual e o procedimento de hibernação da sua base.

A reter

- Risco = ameaça × vulnerabilidade ÷ capacidades: atua-se sobre as próprias vulnerabilidades e capacidades.
- Os acidentes rodoviários e a saúde são riscos importantes.
- Primeiro a aceitação; a dissuasão em último recurso.
- Hibernação (ficar), relocalização (dentro do país), evacuação (para fora do país).

Quiz

1. Fazer o mesmo trajeto à mesma hora todos os dias aumenta:
   A. A aceitação
   B. A ameaça
   C. A vulnerabilidade
   D. As capacidades
2. A estratégia de segurança de base das ONG é:
   A. A escolta armada
   B. A aceitação
   C. A dissuasão
   D. O isolamento
3. Deslocar o pessoal para uma cidade mais segura do mesmo país chama-se:
   A. Rotação
   B. Evacuação
   C. Relocalização
   D. Hibernação

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

Dia 2 : Reagir aos incidentes e cuidar de si

Objetivos

- Saber como se comportar em postos de controlo, em caso de roubo de veículo ou de rapto.
- Reagir perante engenhos explosivos e agressões.
- Reportar um incidente e gerir o stress.

Postos de controlo, roubo de veículo e assalto à mão armada

- **Posto de controlo (checkpoint)**: abrande cedo, acenda a luz interior à noite, mãos visíveis, mantenha a calma e a cortesia, apresente os seus documentos, não esconda nada, não tire fotografias, não ofereça dinheiro. Comunique a sua passagem por rádio.
- **Roubo de veículo (carjacking)** ou **assalto à mão armada**: **não resista**. Os bens substituem-se, as vidas não. Gestos lentos, anuncie o que está a fazer, entregue o que lhe pedem, não olhe fixamente para os agressores.
- Após o incidente: ponha-se em segurança, avise o seu ponto focal, peça assistência médica se necessário.

Rapto e engenhos explosivos

Rapto: os primeiros minutos são os mais perigosos. Não resista, mantenha a calma, obedeça às ordens simples, preserve a sua saúde (coma, beba, mexa-se), mantenha uma rotina e a esperança. A sua organização tem um procedimento de gestão de crises: confie nele.

Engenhos explosivos e restos explosivos de guerra (UXO, minas): mantenha-se nas estradas e caminhos utilizados; se vir um objeto suspeito: **não toque**, afaste-se pelo mesmo caminho, **marque** a zona se for possível fazê-lo sem perigo e **reporte** às autoridades e aos atores da ação contra as minas.

Tiros: deite-se no chão, abrigado atrás de um obstáculo sólido, e espere que terminem antes de se mexer.

Violência sexual e saúde

Em caso de agressão sexual contra um membro do pessoal, a organização deve oferecer um apoio confidencial. O kit de **profilaxia pós-exposição (PEP)** contra o VIH deve ser tomado o mais cedo possível, **no máximo nas 72 horas seguintes**; saiba onde está guardado.

Saúde: vacinas em dia, prevenção do paludismo, água segura, seguro e plano de evacuação médica conhecidos.

Reportar e cuidar de si

Qualquer incidente, incluindo um incidente evitado por pouco, é **reportado** rapidamente ao ponto focal de segurança: quem, o quê, onde, quando, o que foi feito. Os relatos permitem ajustar a

análise de riscos para todos; algumas organizações partilham-nos de forma anónima com os fóruns de segurança.

O **stress** cumulativo e o stress traumático são também riscos de segurança: um profissional esgotado toma más decisões. Durma, faça pausas, mantenha o contacto com os seus familiares e amigos, fale sobre o assunto, utilize o apoio psicológico disponibilizado.

Para aprofundar: o curso online gratuito **BSAFE** da ONU e, antes de uma colocação numa zona muito perigosa, uma formação prática HEAT/SSAFE.

Postos de controlo, roubo de viaturas e assaltos: protocolos detalhados e preparação

Os reflexos de base (calma, mãos visíveis, não resistência) salvam vidas, mas não bastam a um responsável de equipa. Este deve preparar as equipas antes do incidente, organizar o comportamento de cada um durante o incidente e gerir o pós-incidente. Esta secção detalha as três situações mais frequentes na estrada.

Os postos de controlo: tipologia e leitura da situação

Tipo de posto de controlo	Indícios	Conduta recomendada
Posto de controlo oficial permanente (polícia, exército, alfândega)	Fardas coerentes, estrutura fixa, fila de viaturas, registo	Procedimento padrão: abrandar, parar na linha, documentos prontos, respostas breves e educadas
Posto de controlo oficial improvisado	Fardas incompletas, horários invulgares, pedido de «contribuição»	Manter a cortesia, recusar educadamente qualquer pagamento invocando a política da organização, pedir para falar com o responsável, comunicar por rádio
Posto de controlo de grupo armado não estatal	Ausência de farda oficial, bandeiras, armas visíveis	Aplicar os termos de acesso negociados; apresentar a carta ou a referência da negociação, se existir e se for seguro; não discutir política
Posto de controlo criminoso ou falso	Obstáculo improvisado, local isolado, homens encapuzados, ausência de viaturas em espera	Se a paragem for inevitável: não resistência total. Se o posto for identificado à distância e for possível inverter a marcha sem perigo, o motorista pode fazê-lo de acordo com o procedimento fixado antecipadamente

Protocolo no posto de controlo, passo a passo

1. **Na aproximação (200 a 300 m)**: o chefe de viatura assinala o posto por rádio («Alfa 2, posto de controlo no ponto Bravo, estamos a aproximar-nos»); abrandar progressivamente; médios acesos de dia, luz interior acesa e faróis baixos à noite; janelas entreabertas; música desligada; óculos de sol retirados.
2. **Na paragem**: motor ligado, salvo pedido em contrário; só uma pessoa fala, habitualmente o motorista ou o chefe de viatura designado; os outros ficam em silêncio, com as mãos visíveis.
3. **Controlo**: apresentar os documentos pedidos, nada mais; não entregar o passaporte original se bastar uma cópia autenticada, salvo exigência firme; deixar revistar a viatura sem obstrução e

observar sem comentar.

4. **Pedidos problemáticos**: recusa educada de transportar pessoas armadas, fardas ou bens; recusa educada de pagar; se a pressão se tornar ameaçadora, ceder em vez de se expor e, depois, comunicar.
5. **Depois da passagem**: circular normalmente, sem acelerações bruscas; comunicar por rádio («posto passado, nada a assinalar» ou descrição sumária); fazer um relatório detalhado no regresso.

Roubo de viatura com violência (carjacking): o que está em jogo em poucos segundos

O roubo violento de viatura é um dos incidentes mais perigosos, porque os autores estão frequentemente tensos, por vezes sob o efeito de substâncias, e reagem a qualquer movimento brusco. Os ferimentos ocorrem sobretudo quando uma vítima resiste, tenta fugir de carro ou faz um gesto mal interpretado (procurar um telefone, desapertar o cinto demasiado depressa).

- **Antes**: viaturas sem valor aparente, se possível, nenhum objeto visível, portas trancadas na cidade, distância suficiente da viatura da frente para manobrar, chegada à residência ou ao escritório com o portão aberto antecipadamente.
- **Durante**: parar a viatura, pôr em ponto morto ou em estacionamento, travão de mão puxado, mãos visíveis no volante ou no tablier; anunciar cada gesto antes de o fazer («vou desapertar o cinto», «vou sair»); não olhar fixamente para os autores; deixar as chaves, o motor ligado, e afastar-se da viatura.
- **Passageiros**: sair pelo mesmo lado se tal for pedido, permanecer juntos, não tentar recuperar pertences, exceto se uma criança ou uma pessoa vulnerável se encontrar na viatura, caso em que se diz com calma.
- **Depois**: colocar-se em segurança, verificar os ferimentos, contactar a base; não perseguir os autores; fazer um relatório imediato. A localização GPS não serve para perseguir, mas para informar as autoridades.

Assalto à mão armada numa residência ou num escritório

Uma sala de segurança (*safe room*) só é útil se o alerta for dado suficientemente cedo para se chegar a ela e se contiver um meio de comunicação independente, água e uma porta reforçada. Se os autores já estiverem no interior, aplica-se a não resistência. Uma pequena quantia de dinheiro preparada («dinheiro de dissuasão», frequentemente o equivalente a 50 a 100 USD) pode acalmar uma situação, desde que a política da organização o autorize e que ninguém finja não ter nada.

> A não resistência deve ser ensinada, repetida e apoiada pela direção. Um membro do pessoal que entregou a viatura, o dinheiro ou o material nunca deve ser sancionado nem considerado suspeito por princípio: é assim que a regra se mantém.

Rapto, engenhos explosivos e tiros: compreender para reagir melhor

As fases de um rapto

Os especialistas distinguem quatro fases, cada uma com a sua própria conduta a adotar:

1. **A captura**: a fase mais violenta, de alguns segundos a alguns minutos. Os raptores estão sob tensão. Não se resiste, não se tenta fugir, salvo oportunidade evidente e sem perigo (o que é

extremamente raro), obedece-se às ordens simples.

2. **O transporte**: frequentemente longo e desconfortável (olhos vendados, bagageira, marcha forçada). Mantém-se a calma, memoriza-se o que for possível (sons, duração, curvas) sem o mostrar, pede-se para beber ou ir à casa de banho.
3. **O cativeiro**: de algumas horas a vários meses. As recomendações das formações HEAT e os testemunhos de antigos reféns convergem: estabelecer uma rotina (sono, exercício físico, higiene), comer e beber mesmo sem apetite, manter uma dignidade calma, humanizar a relação com os guardas sem complacência (falar da família, da vida quotidiana, não de política nem de religião), não fazer promessas, não mentir sobre elementos verificáveis e confiar na sua organização.
4. **A libertação ou o resgate**: uma libertação pode ser tão perigosa como a captura (transferências, confusão). Em caso de intervenção armada: atirar-se ao chão, mãos visíveis e vazias, não correr, obedecer às ordens das forças de intervenção, que não sabem de imediato quem é refém.

A preparação pela organização

- **Perguntas de prova de vida**: cada membro do pessoal exposto preenche, à chegada, três a quatro perguntas pessoais cuja resposta só ele conhece (por exemplo, «nome do seu primeiro animal de estimação»). São conservadas em envelope selado pela equipa de crise e permitem verificar que uma pessoa está viva durante uma negociação.
- **Política escrita**: a organização define antecipadamente a sua posição sobre os resgates (muitas organizações e vários Estados aplicam uma política de não pagamento), quem dirige a gestão da crise, o recurso a consultores especializados em resposta a raptos, o eventual seguro e a informação às famílias.
- **Informações confidenciais**: contactos da família, desejos da pessoa (quem informar, quem não informar), informações médicas e tratamentos essenciais.

Engenhos explosivos, minas e restos explosivos de guerra

As minas terrestres, os restos explosivos de guerra (munições não detonadas ou abandonadas) e os engenhos explosivos improvisados matam e mutilam todos os anos milhares de civis e afetam também o pessoal humanitário. As regras de base da educação para o risco de engenhos explosivos, definidas pelas Normas Internacionais de Ação contra as Minas (IMAS), são simples:

- **Antes**: conhecer as zonas contaminadas (mapas do Serviço de Ação contra as Minas das Nações Unidas ou da autoridade nacional), questionar as comunidades, permanecer nas estradas e caminhos utilizados diariamente, nunca sair da faixa de rodagem para uma necessidade fisiológica ou para inverter a marcha na berma numa zona suspeita.
- **Sinais de alerta**: placas (frequentemente uma caveira ou um triângulo vermelho), pedras pintadas de vermelho, ramos cruzados, zonas de cultivo abandonadas, carcaças de animais, estrada subitamente evitada pela população local.
- **Perante um objeto suspeito**: parar, não tocar, não se aproximar, avisar os outros, retirar-se exatamente pelo mesmo caminho, marcar à distância se for possível sem perigo, comunicar a posição precisa.
- **Se uma viatura entrar numa zona minada**: parar, não sair, pedir ajuda, aguardar os sapadores; se for indispensável sair, recuar exatamente sobre as próprias marcas.

- **Engenhos explosivos improvisados**: nos contextos em causa, os procedimentos integram a variação dos itinerários e horários, a observação de elementos invulgares (viatura abandonada, objeto novo à beira da estrada, cabos) e, por vezes, distâncias de segurança em relação às colunas militares (frequentemente várias centenas de metros, consoante os procedimentos locais).

Tiros diretos e tiros indiretos

- **Tiros diretos** (armas ligeiras, tiros apontados): atirar-se ao chão imediatamente, procurar um abrigo contra as balas (parede espessa, bloco do motor da viatura, vala), não apenas contra a vista (uma porta de viatura ou um arbusto não param uma bala), esperar que os tiros cessem, deslocar-se apenas se o abrigo for insuficiente.
- **Tiros indiretos** (obuses, rockets, morteiros): deitar-se no chão, num abrigo reforçado ou no rés-do-chão longe das janelas; não sair após a primeira explosão, porque frequentemente seguem-se outras; esperar pelo menos 15 a 20 minutos após a última detonação, ou as instruções da base.
- **Em viatura**: se a estrada estiver bloqueada por tiros à frente, inverter a marcha se for possível; se a viatura for atingida e ficar imobilizada, sair pelo lado oposto aos tiros e procurar abrigo.

> Estas condutas não se aprendem num texto. Antes de uma colocação numa zona muito perigosa, é indispensável uma formação prática em ambiente hostil (HEAT, ou SSAFE para o pessoal das Nações Unidas); muitas organizações e doadores exigem-na.

Violência sexual, urgências médicas e plano médico

Apoio a um membro do pessoal sobrevivente de violência sexual

A violência sexual afeta o pessoal humanitário, mulheres e homens, seja cometida por terceiros ou por colegas. As recomendações do GISF e da organização Report the Abuse, bem como os protocolos da OMS para a gestão clínica das vítimas, estabelecem uma abordagem centrada na pessoa sobrevivente: segurança, confidencialidade, respeito pelas suas escolhas, não discriminação.

Prazo após a agressão	Intervenção	Comentário
Logo que possível	Colocação em segurança, primeiros socorros psicológicos, tratamento dos ferimentos	Uma única pessoa de confiança, escolhida se possível pela sobrevivente
No máximo 72 horas	Profilaxia pós-exposição ao VIH (PPE), tratamento de 28 dias	Eficácia máxima nas primeiras horas; sem benefício demonstrado para além das 72 horas
Até 120 horas (5 dias)	Contraceção de emergência	O levonorgestrel é mais eficaz nas primeiras 72 horas; o ulipristal e o dispositivo intrauterino de cobre podem ser utilizados até 5 dias
Nos primeiros dias	Tratamento presuntivo das infeções sexualmente transmissíveis, vacinação contra a hepatite B consoante o estado vacinal	Segundo o protocolo nacional ou o da OMS
Se a pessoa o desejar	Exame médico-legal, queixa junto das autoridades	Nunca imposto; a organização informa sobre as opções e os riscos
Acompanhamento	Apoio psicológico, adaptação do trabalho, repatriamento ou descanso se desejado	Proposto sem limite de duração arbitrário

Organização prática: cada base dispõe de kits PEP armazenados a uma temperatura adequada, cujo prazo de validade é verificado, e de pelo menos duas pessoas formadas para a sua entrega e para a referenciação. O pessoal conhece a existência e a localização do kit sem ter de perguntar a um superior. A informação sobre o incidente é limitada ao estritamente necessário: o relatório de segurança menciona «incidente grave contra uma pessoa» sem pormenores identificadores, se a sobrevivente assim o desejar.

O plano médico da base

Cada base dispõe de um plano médico escrito, atualizado de seis em seis meses, que responde às seguintes perguntas:

- Onde se encontram as estruturas de saúde de primeiro, segundo e terceiro nível, com tempo de acesso de dia e de noite, capacidade real (bloco operatório, banco de sangue, radiologia) e contactos?
- Que meios de evacuação existem: viatura da base, ambulância, voo humanitário, avião medicalizado da seguradora, e com que prazos de acionamento?
- Quem decide uma evacuação médica e quem contacta a seguradora, com que número de telefone e que número de apólice?
- Quem tem formação em primeiros socorros avançados e onde se encontram os kits de traumatologia?
- Quais são os grupos sanguíneos do pessoal e existe uma rede de dadores voluntários?

Distingue-se a **evacuação de feridos** (CASEVAC, transporte rápido de um ferido para a estrutura mais próxima com os meios disponíveis) da **evacuação médica** (MEDEVAC, transporte

medicalizado, frequentemente aéreo, organizado pela seguradora ou por um prestador). Para um traumatismo grave, o objetivo habitualmente adotado é chegar a uma estrutura cirúrgica na primeira ou nas duas primeiras horas; em muitos contextos isolados, isso é impossível, daí a importância dos primeiros socorros no local: controlo das hemorragias (garrote, penso compressivo), posição lateral de segurança, proteção contra a hipotermia.

Saúde no dia a dia

- **Paludismo**: redes mosquiteiras impregnadas, repelentes, quimioprofilaxia para as pessoas não imunes segundo parecer médico, testes de diagnóstico rápido na base. Qualquer febre em zona endémica é paludismo até prova em contrário.
- **Água e alimentação**: água tratada, higiene das mãos, prudência com os alimentos crus.
- **Vacinação**: segundo as recomendações do país e da OMS (febre-amarela, hepatites, febre tifoide, raiva pré-exposição para certas colocações, meningite, cólera consoante o contexto).
- **Doenças crónicas**: stock de tratamento para pelo menos três meses para o pessoal em causa, com receita médica.

Comunicar e analisar os incidentes: do relatório flash à análise de tendências

Um sistema de comunicação de incidentes eficaz serve três objetivos: desencadear uma reação rápida (cuidados, busca, colocação em segurança das outras equipas), permitir a aprendizagem (adaptar os procedimentos) e alimentar a análise coletiva dos riscos (fóruns de segurança). O GISF e a Insecurity Insight publicaram orientações detalhadas sobre a gestão da informação relativa a incidentes de segurança (*Security Incident Information Management*), que recomendam um circuito em três tempos.

Os três níveis de relatório

Relatório	Prazo	Conteúdo	Destinatários
Alerta imediato (oral, rádio ou telefone)	Logo que a pessoa esteja em segurança	Quem, o quê, onde, quando, feridos, necessidade imediata	Ponto focal de segurança ou permanência
Relatório inicial escrito («flash»)	No prazo de 24 horas	Factos conhecidos, medidas tomadas, necessidades, informações ainda desconhecidas	Chefe de base, chefe de missão, assessor regional de segurança ou sede
Relatório completo e análise	No prazo de 7 dias (prazo variável consoante as organizações)	Cronologia detalhada, análise das causas, avaliação da resposta, recomendações, acompanhamento	Direção do país e sede; versão anonimizada para o fórum de segurança

Modelo de relatório de incidente completo

1. **Identificação**: número, data e hora, local preciso (coordenadas, se possível), tipo de incidente segundo a classificação da organização.
2. **Pessoas envolvidas**: função e estatuto (nacional, internacional, parceiro), sem dados de saúde sensíveis; nome apenas na versão restrita.
3. **Cronologia**: desenrolar minuto a minuto, desde a partida até ao regresso em segurança.

4. **Consequências**: ferimentos, perdas materiais (valor), interrupção das atividades.
5. **Resposta**: o que foi feito, por quem, a que horas; cumprimento dos procedimentos.
6. **Análise**: a organização era visada? Porquê este local, este momento, este alvo? Ligação com incidentes anteriores ou com o programa (seleção dos beneficiários, recrutamento, conflito com um fornecedor)?
7. **Recomendações**: alterações dos procedimentos, do nível de segurança, da avaliação dos riscos, com responsável e prazo.
8. **Acompanhamento**: apoio proposto às pessoas, participações à seguradora, informações às autoridades, partilha com o fórum.

Analisar as tendências

Um incidente isolado conta uma história; cinquenta incidentes classificados contam uma tendência. O ponto focal de segurança mantém uma base de dados simples (folha de cálculo) com, para cada incidente: data, hora, local, tipo, autor presumível, alvo, gravidade, desfecho. Uma análise trimestral responde a perguntas precisas: que dias e horas concentram os roubos? Que eixos? Os incidentes visam mais frequentemente o pessoal nacional ou internacional, as mulheres ou os homens? Os quase-incidentes estão a aumentar? Este trabalho alimenta diretamente a revisão da avaliação dos riscos.

Porque é que os incidentes não são comunicados

- Medo de sanções ou de ser considerado imprudente.
- Receio de perder o posto ou de ver as atividades suspensas (frequente entre o pessoal nacional e os parceiros).
- Banalização: «aquele posto de controlo é todos os dias».
- Vergonha ou receio de estigmatização (violência sexual, assédio).
- Procedimento demasiado pesado.

> Uma cultura de comunicação de incidentes constrói-se pelo exemplo: um retorno sistemático à pessoa que comunicou, a ausência de sanção para um incidente comunicado de boa-fé e mudanças visíveis que mostram que a comunicação serviu para alguma coisa.

Stresse, stresse traumático e bem-estar das equipas

A CHS (compromisso 8) e os princípios de gestão do pessoal da Antares Foundation (*Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*) consideram o apoio ao bem-estar uma responsabilidade da organização, e não um assunto privado. O stresse não é apenas uma questão de saúde: um pessoal esgotado corre riscos, ignora os procedimentos e comunica mal.

Três formas de stresse

Forma	Causas	Sinais	Resposta
Stresse de base e stresse cumulativo	Carga de trabalho, condições de vida, isolamento, conflitos de equipa, sentimento de impotência	Fadiga persistente, irritabilidade, perturbações do sono, aumento do consumo de álcool, cinismo, erros	Horários razoáveis, dias de descanso reais, períodos de descanso e recuperação, gestão atenta
Stresse traumático	Exposição a um acontecimento que ameaça a vida ou a integridade (ataque, morte de um colega, violência sexual)	Reações agudas (choque, agitação, revivescências) nos dias seguintes; a maioria diminui em algumas semanas	Primeiros socorros psicológicos, segurança, apoio social, referenciação para um profissional se os sintomas persistirem para além de 4 semanas ou forem incapacitantes
Trauma vicariante e fadiga por compaixão	Exposição repetida a relatos de sofrimento (proteção, VBG, saúde mental)	Pensamentos intrusivos, distanciamento emocional, perda de sentido	Supervisão clínica regular, rotação de tarefas, grupos de apoio entre pares

O que a organização deve implementar

- **Antes da partida**: seleção e preparação (briefing sobre o stresse, avaliação da aptidão se o posto for muito exposto).
- **Durante a colocação**: carga de trabalho razoável, pelo menos um dia de descanso por semana, ciclos de descanso e recuperação (R&R) adaptados ao contexto (frequentemente de 6 em 6 a de 12 em 12 semanas nos locais de colocação mais difíceis), acesso confidencial a apoio psicológico, incluindo para o pessoal nacional.
- **Após um incidente crítico**: primeiros socorros psicológicos (segundo o guia da OMS, *Psychological First Aid: Guide for Field Workers*, 2011): observar, escutar, encaminhar; nada de relato forçado do acontecimento. O debriefing psicológico em sessão única, imposto a todos, já não é recomendado pelas orientações da OMS sobre a gestão do stresse agudo.
- **No fim da colocação**: entrevista de fim de missão, informação sobre os recursos disponíveis após o regresso.

O papel do responsável de equipa

O responsável é o primeiro dispositivo de apoio. Observa as mudanças de comportamento, organiza reuniões individuais regulares, dá o exemplo (goza ele próprio os seus dias de descanso), protege a equipa das sobrecargas impostas pela sede ou pelos doadores e encaminha sem diagnosticar. As Diretrizes do Comité Permanente Interagências sobre Saúde Mental e Apoio Psicossocial em Situações de Emergência (2007) lembram que o apoio ao pessoal, nacional e internacional, faz parte de qualquer resposta.

O pessoal nacional: um ângulo morto frequente

O pessoal nacional vive frequentemente os mesmos acontecimentos que a população (perdas familiares, deslocação, insegurança em casa), não tem ciclos de descanso fora da zona e tem menos acesso aos dispositivos de apoio psicológico, muitas vezes concebidos em inglês ou em francês para os expatriados. As boas práticas consistem em oferecer serviços na língua das

pessoas, com profissionais locais formados, prever dias de descanso adicionais após um incidente coletivo e associar o pessoal nacional à conceção dos dispositivos.

Exemplo completo: roubo de viatura no eixo Moussala-Tindi

Contexto fictício: a ONG «Eau et Vie» conduz um projeto de água e saneamento no distrito fictício de Moussala. Na terça-feira, 14 de março, uma viatura parte às 7h30 para a aldeia de Tindi (52 km) com um motorista, um engenheiro nacional e uma responsável de monitorização internacional. Contactos previstos de 30 em 30 minutos por telefone satélite e por VHF até ao km 15.

Cronologia do incidente e da resposta

Hora	Acontecimento	Ação
8h30	Contacto de rotina no km 28, nada a assinalar	Anotado no registo
8h52	No km 37, duas motas bloqueiam a picada; quatro homens armados com espingardas de assalto	O motorista para, mãos no volante; a equipa aplica a não resistência
9h00	Contacto falhado	O operador de rádio chama por todos os meios
9h05	Os autores levam a viatura, os telefones e 85 USD; a equipa é deixada no local, sem ferimentos	O engenheiro conserva um telemóvel escondido, que os autores não encontraram
9h10	Continua sem contacto	O ponto focal é informado; a localização GPS mostra a viatura em movimento para leste, fora do itinerário
9h25	O engenheiro chega a um ponto com rede e telefona para a base com o código combinado «está tudo bem, estamos a pé»	Congelamento dos outros movimentos no eixo; alerta ao chefe de base
9h40	O chefe de base informa o chefe de missão; o chefe da aldeia de Tindi propõe uma viatura	Decisão: a equipa aguarda na aldeia mais próxima; uma segunda viatura parte da base com um motorista experiente, itinerário validado
11h50	A equipa está de volta à base	Verificação médica, primeiros socorros psicológicos, contacto com as famílias pelos próprios interessados
14h00	Relatório inicial transmitido à sede	Informação ao fórum de segurança (versão anonimizada) e à polícia; participação à seguradora

Análise (relatório completo aos 7 dias)

- **Alvo**: a viatura (4x4 recente, muito procurada). Três roubos semelhantes no distrito em dois meses, dois dos quais contra outras ONG, todos entre as 8h00 e as 10h00, no mesmo troço de picada.
- **Procedimentos**: a não resistência e o código de alerta funcionaram; o procedimento de contacto falhado foi seguido dentro dos prazos. Em contrapartida, os roubos anteriores sofridos pelas outras ONG tinham sido partilhados no fórum, mas não integrados na avaliação dos riscos da base, revista pela última vez sete meses antes.

- **Fatores agravantes**: horas de partida idênticas há três semanas; presença de uma expatriada, que aumenta o valor do alvo; viatura mais recente da frota afetada a esta missão.

Recomendações e acompanhamento

Medida	Responsável	Prazo
Revisão da avaliação dos riscos para o eixo, com integração sistemática mensal dos dados do fórum	Ponto focal de segurança	2 semanas
Horas de partida variáveis num intervalo de 2 horas	Logístico	Imediato
Utilização de viaturas menos atrativas ou alugadas localmente neste eixo	Chefe de base	1 mês
Passagem temporária ao nível de segurança superior para o eixo (apenas pessoal nacional, com consentimento, e reavaliação aos 30 dias)	Chefe de missão	Imediato
Entrevistas individuais de acompanhamento em D+3 e D+30 com a equipa; referenciação se necessário	Responsável de RH	D+3 e D+30

O que o exemplo mostra: um incidente bem gerido não é um incidente sem erros. A análise revelou uma fragilidade do sistema (integração dos dados externos), mais importante do que o comportamento individual, que tinha sido exemplar.

Erros frequentes, variações e perguntas de entrevista

Erros frequentes

- **Enviar imediatamente uma equipa de busca** após um contacto falhado, sem avaliação: corre-se o risco de expor uma segunda equipa ao mesmo perigo.
- **Divulgar amplamente os pormenores de um incidente** (nomes, natureza de uma agressão): violação da confidencialidade, risco para as pessoas.
- **Suspeitar do pessoal nacional** por princípio após um roubo: clima de desconfiança, perda de informação.
- **Retomar as atividades sem análise** porque «ninguém ficou ferido».
- **Esquecer as famílias**: tomam conhecimento do incidente pelo boato antes de serem informadas pela organização.
- **Kits PEP fora de prazo ou impossíveis de encontrar** no momento em que são necessários.

Variações consoante o contexto

- **Crise súbita**: as estruturas de saúde podem estar saturadas ou destruídas; o plano médico tem de ser reconstruído em poucos dias e os kits de traumatologia reforçados.
- **Meio urbano**: os roubos e os raptos «expresso» (levantamentos forçados em caixas automáticas) são mais frequentes; limita-se o dinheiro e os cartões bancários transportados.
- **Campo**: dominam os incidentes ligados às distribuições (empurrões, ameaças); a resposta passa pela organização dos locais e pelo diálogo com os comités.
- **Gestão à distância e parceiros locais**: o parceiro deve ter acesso aos mesmos dispositivos de emergência (fundo de emergência, seguro, apoio psicológico); caso contrário, a organização

transfere o risco sem transferir a proteção.

Perguntas de entrevista

1. «Uma viatura não faz contacto há 40 minutos. Descreva o que faz.»

Uma resposta sólida cita o procedimento de contacto falhado com prazos, os múltiplos meios de chamada, a localização GPS, os contactos ao longo do itinerário, o congelamento dos outros movimentos, a escalada hierárquica e a avaliação antes de qualquer envio de equipa.

2. «Uma colega diz-lhe que foi agredida sexualmente ontem à noite. O que faz?»

Segurança imediata, escuta sem julgamento, confidencialidade, informação sobre os cuidados urgentes (PPE no prazo de 72 horas, contraceção de emergência), respeito pelas suas escolhas, referenciação segundo o procedimento, comunicação limitada ao estritamente necessário, acompanhamento. Evita conduzir ela própria uma investigação.

3. «Como constrói uma cultura de comunicação de incidentes?»

Procedimento simples, ausência de sanção para uma comunicação de boa-fé, retorno sistemático, análise visível das tendências, inclusão dos quase-incidentes.

4. «Como apoia uma equipa após um incidente grave?»

Primeiros socorros psicológicos, primeiro as necessidades práticas, nenhum debriefing imposto, acompanhamento individual alguns dias depois e, de novo, ao fim de um mês, referenciação para profissionais, adaptação do trabalho, atenção especial ao pessoal nacional.

Referências-chave

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): Humanitarian Practice Network.
- Guias do GISF sobre a gestão da informação relativa a incidentes de segurança, sobre a gestão da violência sexual contra o pessoal e sobre a gestão de crises.
- *Psychological First Aid: Guide for Field Workers* (2011): OMS, War Trauma Foundation e World Vision International.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.
- Diretrizes do IASC sobre Saúde Mental e Apoio Psicossocial em Situações de Emergência (2007).
- *Clinical Management of Rape and Intimate Partner Violence Survivors*: OMS, ACNUR e UNFPA.
- Normas Internacionais de Ação contra as Minas (IMAS), nomeadamente sobre a educação para o risco de engenhos explosivos.
- Curso em linha BSAFE e formação SSAFE: Departamento de Segurança e Proteção das Nações Unidas.

Exercício: relatório de incidente

Imagine que um veículo da sua organização foi mandado parar e assaltado numa estrada. Redija um relatório de incidente em dez linhas: data, hora, local, pessoas, desenrolar, danos, medidas tomadas, recomendações. Verifique onde se encontra o kit PEP da sua base e quem é o seu ponto focal de segurança.

A reter

- Nos postos de controlo: calma, mãos visíveis, documentos prontos, nada de fotografias nem de dinheiro.
- Roubo ou carjacking: nunca resistir.
- Objeto suspeito: não tocar, afastar-se, marcar, reportar.
- PEP: o mais cedo possível, no máximo nas 72 horas seguintes.
- Qualquer incidente, mesmo evitado, é reportado; o stress é um risco a gerir.

Quiz

1. Homens armados exigem as chaves do seu veículo. O que faz?
   A. Entrega as chaves sem resistir, com gestos lentos
   B. Arranca a acelerar
   C. Recusa
   D. Negoceia longamente
2. Vê um objeto metálico suspeito à beira do caminho. O que faz?
   A. Não toca, afasta-se pelo mesmo caminho e reporta
   B. Fotografa-o de perto
   C. Apanha-o para o mostrar
   D. Empurra-o para fora da estrada
3. O tratamento PEP deve começar:
   A. Apenas em caso de sintomas
   B. Durante a semana
   C. Após um mês
   D. O mais cedo possível, no máximo 72 horas após a exposição

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

Dia 3 : Gestão de incidentes críticos e plano de segurança

Objetivos

- Elaborar um plano de segurança e níveis de segurança.
- Gerir um incidente crítico, do alerta às lições aprendidas.
- Assumir o dever de cuidado para com todo o pessoal.

O plano de segurança

O plano de segurança traduz a análise de riscos em regras concretas: descrição do contexto, ameaças principais, **procedimentos operacionais padrão** (deslocações, comunicações, base, numerário), **níveis de segurança** (por exemplo de 1 a 5, com as medidas associadas a cada nível), planos de hibernação, relocalização e evacuação, contactos de emergência.

Todos o conhecem, é testado (simulacros) e revisto pelo menos a cada seis meses ou após qualquer mudança importante. O pessoal nacional, muitas vezes mais exposto e mais difícil de evacuar, deve ser explicitamente tido em conta.

Gerir um incidente crítico

Um incidente crítico (rapto, ataque, morte, agressão grave) gere-se com duas equipas: uma **equipa de gestão do incidente** no terreno e uma **equipa de gestão de crise** na sede. As etapas: alerta, recolha de factos, colocação em segurança do resto do pessoal, informação às famílias através de um interlocutor único, comunicação externa controlada, decisões documentadas num diário de crise.

Os raptos seguem uma política escrita: quem negoceia, com que apoio especializado e com que limites. Ninguém negoceia sozinho no terreno.

Dever de cuidado e apoio após um incidente

O **dever de cuidado** (duty of care) obriga a organização a tomar medidas razoáveis para proteger o seu pessoal contra riscos previsíveis: informação e formação, equipamento, seguro, procedimentos, apoio psicossocial. Aplica-se ao pessoal nacional e internacional, e aos parceiros numa lógica de risco partilhado.

Após um incidente, prevê-se apoio psicossocial (primeiros socorros psicológicos, encaminhamento), uma **análise de lições aprendidas** sem procura de culpados e a atualização do plano de segurança.

Redigir um plano de segurança utilizável: estrutura, níveis e fatores de ativação

Um plano de segurança de 80 páginas que ninguém lê é um documento de auditoria, não uma ferramenta. Um plano útil é curto na sua parte operacional (os procedimentos que todos devem

conhecer cabem em cerca de quinze páginas), preciso e acompanhado de anexos de referência. Os guias do GISF e o GPR8 propõem uma estrutura amplamente adotada.

Estrutura recomendada

Parte	Conteúdo	Quem a deve conhecer
1. Introdução e validade	Zona abrangida, data, autor, validação, data de revisão, política de segurança da organização a que o plano se vincula	Todos
2. Contexto e avaliação dos riscos	Síntese da análise de contexto, registo de riscos, riscos residuais e decisões	Quadros; síntese para todos
3. Estratégia de segurança	Combinação de aceitação, proteção e dissuasão; política de visibilidade; relações com as autoridades e os atores armados	Todos
4. Funções e responsabilidades	Cadeia de decisão, ponto focal, chefe de base, chefe de missão, sede; responsabilidades de cada trabalhador	Todos
5. Procedimentos operacionais padrão	Movimentos, comunicações, segurança dos escritórios e residências, gestão do dinheiro, visitantes, informação e redes sociais, saúde	Todos
6. Níveis de segurança	Descrição de cada nível, indicadores de mudança de nível, medidas associadas	Todos
7. Resposta a incidentes	Condutas a adotar por tipo de incidente, procedimento de contacto falhado, comunicação de incidentes	Todos
8. Planos de hibernação, relocalização e evacuação	Fatores de ativação, locais, itinerários, listas de pessoas, stocks, responsabilidades	Todos para as instruções; quadros para o planeamento
9. Plano médico	Estruturas, evacuação de feridos e evacuação médica, seguros	Todos
Anexos	Contactos, mapas, plano de rádio, listas de verificação, formulários, lista do saco de emergência	Consoante as funções

Os níveis de segurança: indicadores, não impressões

A passagem de um nível para outro deve assentar em **indicadores observáveis** definidos antecipadamente; caso contrário, a decisão depende do estado de espírito do momento e chega demasiado tarde. Exemplo de sistema de cinco níveis para uma base fictícia:

Nível	Indicadores de mudança de nível (exemplos)	Principais medidas	Decisão
1 Normal	Situação estável, incidentes criminosos isolados	Procedimentos padrão, movimentos de dia, recolher obrigatório às 22h00	Chefe de base
2 Vigilância	Aumento dos incidentes (mais de 3 por mês contra ONG no distrito), tensões políticas, rumores hostis	Recolher obrigatório às 20h00, movimentos fora da cidade validados caso a caso, contactos de 30 em 30 minutos, revisão semanal	Chefe de base
3 Restrição	Combates a menos de 30 km, ataque dirigido contra uma organização humanitária no distrito, ameaça explícita	Apenas movimentos essenciais, pessoal não essencial preparado para a relocalização, stocks de hibernação verificados, saco de emergência pronto	Chefe de missão
4 Hibernação ou relocalização	Combates na cidade, pilhagens, impossibilidade de circular, ameaça direta contra a organização	Pessoal reagrupado nos locais de hibernação, ou relocalizado; atividades suspensas ou geridas à distância	Chefe de missão com a sede
5 Evacuação	Colapso da ordem pública, ataque provável ao local de hibernação, aeroporto prestes a fechar	Evacuação do pessoal em causa para fora do país; apoio ao pessoal nacional que permanece	Sede, sob proposta do chefe de missão

> O regresso ao nível inferior obedece também a critérios escritos (por exemplo, 14 dias sem incidentes graves no distrito e confirmação por duas fontes independentes). Sem critérios de regresso, as bases ficam bloqueadas num nível elevado ou regressam cedo demais à normalidade.

Manter o plano vivo

- **Revisão** pelo menos de seis em seis meses e após qualquer incidente grave ou mudança de nível.
- **Briefing** de qualquer recém-chegado, assinatura datada e sessão anual de atualização para todo o pessoal.
- **Exercícios**: no mínimo um exercício de hibernação ou de evacuação por ano, um teste da cadeia de alerta (chamada a todos os membros fora do horário de trabalho) por trimestre.
- **Tradução** nas línguas do pessoal; versão curta afixada (contactos, níveis, instruções-chave).

Hibernação, relocalização e evacuação: planear o que se decide em poucas horas

As decisões e os seus fatores de ativação

Estas três opções planeiam-se com calma e decidem-se sob pressão. Os planeadores experientes insistem num ponto: a janela para partir em segurança fecha-se frequentemente mais depressa do que se pensa. Uma relocalização decidida demasiado tarde torna-se uma hibernação forçada; uma

evacuação decidida demasiado tarde pode tornar-se impossível se o aeroporto ou as estradas fecharem.

Hibernação: preparação detalhada

- **Local**: um ou vários edifícios identificados (escritório, residência principal) com paredes sólidas, divisão interior sem janelas, reserva de água, possibilidade de comunicação e capacidade para acolher todo o pessoal previsto.
- **Duração de planeamento**: habitualmente 7 a 14 dias, mais nas zonas isoladas.
- **Stocks por pessoa e por dia**: pelo menos 3 a 4 litros de água para beber e cozinhar, o que corresponde ao mínimo de sobrevivência do Manual Esfera (2,5 a 3 litros para beber, mais consoante o clima), além de água para a higiene, se possível; cerca de 2100 quilocalorias em rações que exijam pouca ou nenhuma cozedura; medicamentos; lanternas e pilhas; combustível para o gerador (calculado em horas de funcionamento limitado, por exemplo 4 horas por dia); sacos para os resíduos; material para dormir.
- **Comunicações**: pelo menos dois meios independentes, com energia de reserva (baterias, painéis solares) e plano de contactos duas vezes por dia com a capital ou a sede.
- **Regras de convivência**: permanecer no interior, longe das janelas, turnos de vigia, racionamento, disciplina nas redes sociais.

Relocalização e evacuação

- **Listas de pessoas** atualizadas todas as semanas: categoria (pessoal internacional, nacional de outra região, nacional local, eventuais dependentes), prioridade, documentos.
- **Pontos de reunião** principal e alternativo, conhecidos de todos, com hora-limite.
- **Itinerários** terrestres principal e alternativo, com pontos de reabastecimento; opções aéreas (voo humanitário, voos comerciais, avião fretado pela seguradora ou por uma coordenação de organizações).
- **Saco de emergência** por pessoa, com peso limitado (frequentemente 10 a 15 kg, consoante os voos): passaporte e cópias, dinheiro em numerário, medicamentos, carregador e bateria externa, roupa para 3 dias, lista de contactos em papel.
- **Escritório**: lista do que é levado, destruído ou deixado (documentos sensíveis, dados pessoais das pessoas assistidas, dinheiro, material de comunicação).

A questão do pessoal nacional

Na maioria das organizações, a evacuação para fora do país abrange o pessoal internacional e, por vezes, o pessoal nacional cuja vida esteja diretamente ameaçada por causa do seu emprego. O pessoal nacional local geralmente não é evacuado, mas a organização tem obrigações para com ele: relocalização dentro do país para o pessoal originário de outras regiões, adiantamento salarial (frequentemente de um a três meses), meios de comunicação, manutenção do contacto, instruções claras sobre a suspensão do trabalho e apoio em caso de ameaça individual. Estas opções são discutidas antecipadamente com o pessoal, e não descobertas no dia da crise. Uma evacuação que deixa o pessoal nacional sem instruções nem recursos compromete duradouramente a confiança e a aceitação.

> O dia em que se diz ao pessoal nacional o que está previsto para ele não deve ser o dia da evacuação. Este diálogo ocorre à chegada e, depois, em cada revisão do plano.

Gerir um incidente crítico: estrutura, funções e primeira hora

Um incidente crítico é um acontecimento que ameaça gravemente a vida ou a segurança do pessoal, ou a capacidade da organização de prosseguir as suas atividades, e que ultrapassa os procedimentos correntes: rapto, desaparecimento, ataque armado contra uma base, morte, agressão grave, detenção arbitrária, catástrofe que afeta o pessoal. A sua gestão assenta numa estrutura ativada segundo critérios escritos e em funções previamente atribuídas.

Dois níveis de gestão

Equipa	Composição habitual	Função
Equipa de gestão de incidentes (terreno ou país)	Chefe de missão ou diretor de país (chefe de equipa), responsável de segurança, responsável de RH, um secretário de crise; consoante o caso, médico, logístico	Gestão operacional: segurança do restante pessoal, recolha de informação, contactos locais (autoridades, comunidade), apoio às famílias no local, execução das decisões
Equipa de gestão de crises (sede)	Membro da direção-geral (chefe de equipa), responsável global de segurança, RH, jurista, comunicação e, consoante o caso, consultor especializado	Decisões estratégicas: negociação, resgate, comunicação externa, relações com os governos, seguro, recursos, ligação com as famílias no estrangeiro

Funções a atribuir previamente (com substitutos)

- **Chefe de equipa**: decide, arbitra, presta contas. Não se encarrega ele próprio das tarefas de pormenor.
- **Secretário de crise**: mantém o diário de crise (hora, informação recebida, fonte, decisão, autor da decisão, ação, responsável). Este diário é essencial para a condução da crise, para o seguro e para qualquer processo judicial posterior.
- **Agente de ligação com as famílias**: interlocutor único para cada família, contactos regulares a horas combinadas, mesmo quando não há nada de novo.
- **Responsável de comunicação**: o único habilitado a falar com os meios de comunicação social, com mensagens validadas; instruções ao pessoal sobre as redes sociais.
- **Responsável pelo apoio ao pessoal**: equipas ainda no terreno, colegas próximos da vítima, pessoal nacional.

Lista de verificação da primeira hora

1. Confirmar os factos disponíveis e a sua fonte; distinguir o certo do provável e do rumor.
2. Colocar em segurança as outras equipas: suspensão dos movimentos, regresso à base ou a um local seguro, verificação de que todos estão contactáveis (chamada nominal).
3. Avisar a hierarquia segundo a cadeia prevista; ativar a equipa de gestão de incidentes.
4. Abrir o diário de crise.
5. Proteger a informação: lista restrita das pessoas informadas; instrução de silêncio nas redes sociais; recuperação dos dados pessoais das pessoas em causa (processo confidencial, perguntas de prova de vida).
6. Avaliar a necessidade médica e acionar o plano médico, se necessário.
7. Decidir quem informa a família, quando e como (nunca por telefone de um colega não mandatado; nunca antes de haver factos suficientemente estabelecidos, salvo risco de a família

tomar conhecimento por outra via).

8. Informar os atores úteis (fórum de segurança, coordenação Saving Lives Together, embaixada para o pessoal internacional) segundo a política da organização.
9. Fixar a hora do próximo ponto de situação (por exemplo, de 2 em 2 horas no início).

Especificidades do rapto

A gestão de um rapto compete exclusivamente à equipa de gestão de crises, com apoio especializado. Ninguém no terreno negoceia por iniciativa própria; se os raptores telefonarem, a pessoa que atende recebeu uma instrução escrita: escutar, anotar, pedir uma prova de vida, nada prometer, propor um novo contacto a hora fixa e transmitir. A primeira chamada é frequentemente decisiva para o que se segue. As organizações que não prepararam esta situação improvisam sob pressão, com consequências graves (montantes de resgate que aumentam, exposição de outros membros do pessoal).

Morte de um membro do pessoal

Os procedimentos preveem a notificação da família por uma pessoa mandatada, presencialmente se possível e acompanhada; o repatriamento ou o enterro segundo os desejos da família e as regras religiosas e legais; as formalidades administrativas e de seguro; o apoio aos colegas; e um momento coletivo de luto. Para o pessoal nacional, a organização respeita as práticas locais de luto e presta um apoio concreto (despesas funerárias, indemnizações previstas no contrato e na legislação laboral).

Exemplo completo: 72 horas de gestão de um desaparecimento em Nord-Dalé

Contexto fictício: a ONG «Horizons Humanitaires» trabalha na província de Nord-Dalé, onde dois grupos armados disputam o controlo das estradas. Na quinta-feira, às 14h00, Samuel K., agente de saúde comunitária nacional, não faz o seu contacto. Às 15h10, a sua viatura é encontrada vazia por outra ONG numa picada secundária, com o motor desligado e sem sinais de luta. O motorista, Joseph M., também está desaparecido.

Excertos do diário de crise

Hora	Informação ou decisão	Por	Ação e responsável
D1 14h30	Procedimento de contacto falhado concluído sem resultado	Ponto focal de segurança	Informação ao chefe de base
D1 15h20	Viatura encontrada vazia no km 22 da picada de Bossa	ONG parceira	Ativação da equipa de gestão de incidentes; suspensão de todos os movimentos; regresso das 3 equipas no terreno (regresso confirmado às 16h45)
D1 16h00	Informação à sede; a equipa de gestão de crises é ativada às 17h30	Chefe de missão	Abertura do diário de crise na sede; primeiro ponto telefónico às 18h00
D1 18h00	Decisão: nenhuma busca pela organização; informação às autoridades locais e ao fórum de segurança; pedido discreto de informação através dos chefes tradicionais de Bossa	Equipa de crise	Chefe de missão
D1 19h30	A família de Samuel telefona para o escritório, informada por um aldeão	Agente de ligação com as famílias	Visita à família às 20h00 pelo agente de ligação e pelo responsável de RH; entrega de um número único; reunião marcada para o dia seguinte às 10h00
D1 21h00	Um jornalista de uma rádio local pede uma declaração	Responsável de comunicação	Declaração validada: «Não temos notícias de dois colegas desde esta tarde e estamos a trabalhar com as autoridades. Por respeito para com eles e as suas famílias, não faremos outros comentários.»
D2 09h00	Um chefe tradicional relata que os dois homens foram vistos com membros de um grupo armado, aparentemente sem ferimentos	Chefe de base	Informação à equipa de crise; hipótese principal: detenção pelo grupo, motivo desconhecido
D2 14h00	Chamada a partir do telefone de Samuel: um homem afirma que estão a ser «interrogados» por suspeita de espionagem a favor do grupo rival	Chefe de base (instrução escrita aplicada)	Escuta, tomada de notas, pedido para falar com os dois homens, proposta de nova chamada às 18h00; transmissão imediata
D2 18h00	Segunda chamada; Samuel fala durante 30 segundos e responde corretamente a uma pergunta de prova de vida	Chefe de base	A equipa de crise designa um interlocutor único, apoiado pelo assessor regional de segurança; mensagens: neutralidade, missão de saúde, pedido de libertação sem condições

Hora	Informação ou decisão	Por	Ação e responsável
D3 11h00	Responsáveis comunitários e religiosos de Bossa confirmam ao grupo a natureza do programa de saúde (vacinação nas aldeias controladas pelos dois grupos)	Interlocutor único	Acompanhamento da mediação
D3 16h30	Libertação dos dois homens à entrada de Bossa	Chefe de base	Recolha por uma viatura da base; exame médico; contacto com as famílias; primeiros socorros psicológicos

Análise e seguimento

- **O que funcionou**: procedimento de contacto falhado, colocação rápida em segurança das outras equipas, interlocutor único para a família, mensagem sóbria para os meios de comunicação, instrução escrita para a primeira chamada, perguntas de prova de vida atualizadas, rede de aceitação comunitária.
- **O que falhou**: a família foi informada por um aldeão antes da organização; o programa de vacinação dos dois lados da linha da frente não tinha sido explicado ao grupo armado, o que alimentou a suspeita de espionagem; não tinha sido feita nenhuma análise de perceção desde a mudança de controlo da zona, dois meses antes.
- **Decisões**: negociação de acesso formalizada com os dois grupos antes da retoma; retoma progressiva após 3 semanas; acompanhamento psicológico proposto aos dois colegas e às suas famílias durante 3 meses; Samuel e Joseph escolhem o seu posto no regresso (Joseph pede uma colocação na cidade, que lhe é concedida); revisão da avaliação dos riscos e do plano de segurança.

Dever de cuidado: obrigações, responsabilidade e apoio após incidente

O dever de cuidado (*duty of care*) designa a obrigação, moral e jurídica, de um empregador tomar medidas razoáveis para proteger o seu pessoal contra os riscos previsíveis. Assenta no direito do trabalho (obrigações de saúde e segurança do empregador), nos compromissos de qualidade do setor (CHS, compromisso 8) e, no que respeita às deslocações, na norma ISO 31030 (2021) relativa à gestão dos riscos associados às viagens.

Uma decisão judicial que marcou o setor

Em 2015, o tribunal distrital de Oslo considerou o Conselho Norueguês para os Refugiados (NRC) gravemente negligente no caso do rapto de vários membros do seu pessoal no campo de Dadaab (Quénia) em 2012, na sequência de uma ação intentada por um deles, Steve Dennis. O tribunal salientou nomeadamente que os riscos eram previsíveis e que não tinham sido tomadas medidas razoáveis (como uma escolta ou um adiamento). Esta decisão levou muitas organizações a rever as suas políticas, a documentação das suas decisões e os seus seguros. Lembra que o dever de cuidado não se demonstra pela existência de um plano, mas pela prova de que os riscos foram avaliados e de que as decisões foram tomadas com conhecimento de causa.

As componentes de um dever de cuidado credível

Domínio	Requisitos mínimos	Provas esperadas
Informação	Briefing sobre os riscos antes da partida e à chegada; consentimento informado para os postos de risco	Fichas de briefing assinadas
Formação	Formação adaptada ao nível de risco (em linha para as zonas de risco baixo, formação prática em ambiente hostil para as zonas de risco elevado)	Registo das formações
Procedimentos	Plano de segurança atualizado, avaliações dos riscos datadas e revistas	Documentos assinados e datados
Equipamento	Comunicações, viaturas, kits de primeiros socorros, proteção se necessário	Inventários, verificações
Seguro	Seguro de saúde, evacuação médica, invalidez e morte, tanto para o pessoal nacional como internacional, adaptado ao contexto	Apólices, certificados
Apoio	Apoio psicossocial, acompanhamento após incidente, acompanhamento das famílias	Procedimentos, contratos com prestadores
Parceiros	Avaliação e apoio das capacidades de segurança, financiamento dos custos	Acordos de parceria, orçamentos

Igualdade de tratamento entre pessoal nacional e internacional

Vários estudos do GISF e da Humanitarian Outcomes evidenciaram que o pessoal nacional representa a grande maioria das vítimas de incidentes graves, beneficiando, no entanto, frequentemente de menor proteção (seguro limitado, ausência de evacuação, menos formação, apoio psicológico inacessível). O dever de cuidado não impõe medidas idênticas, uma vez que os riscos diferem, mas sim uma análise própria de cada categoria e medidas equivalentes em termos de proteção. Um auditor ou um avaliador verificará nomeadamente: os contratos de seguro do pessoal nacional, o acesso à formação, a participação na avaliação dos riscos, a existência de opções em caso de ameaça pessoal.

Apoio após incidente e lições aprendidas

1. **Imediatamente**: segurança, cuidados, necessidades práticas (alojamento, comunicação com os familiares), primeiros socorros psicológicos.
2. **Nos dias seguintes**: entrevista individual com um responsável com formação; proposta de apoio profissional; informação sobre as reações normais; adaptação ou suspensão temporária do trabalho, de acordo com o desejo da pessoa.
3. **Ao fim de um mês**: acompanhamento; referenciação para um apoio especializado se os sintomas persistirem.
4. **Exercício organizacional de lições aprendidas** (no prazo de 2 a 6 semanas): reunião estruturada, distinta do apoio psicológico, centrada nos procedimentos e nas decisões, sem procura de culpados. Perguntas: o que aconteceu, o que estava previsto, o que funcionou, o que não funcionou, o que vamos mudar?
5. **Encerramento**: atualização do plano, partilha anonimizada das lições com os fóruns de segurança, informação às pessoas em causa sobre as mudanças introduzidas.

Exercícios, auditorias, variações e perguntas de entrevista

Organizar um exercício de simulação de crise

Um exercício de mesa (*tabletop exercise*) de 3 a 4 horas permite testar o plano sem risco. Método comprovado:

1. **Objetivos**: dois ou três pontos precisos a testar (ativação da equipa, comunicação com as famílias, decisão de relocalização).
2. **Cenário**: realista e local, dividido em injeções sucessivas (por exemplo, uma de 20 em 20 minutos: contacto falhado, viatura encontrada, chamada de um jornalista, chamada dos raptores, rumor nas redes sociais).
3. **Participantes**: os membros reais da equipa de gestão de incidentes com os seus substitutos; um facilitador externo à equipa; um observador que anota as decisões e os prazos.
4. **Balanço imediato** a quente (30 minutos) e, depois, relatório escrito com plano de ação no prazo de 2 semanas.

O que verifica uma auditoria da gestão da segurança

Ponto de controlo	Constatação frequente
Data da última avaliação dos riscos	Mais de um ano, apesar de o contexto ter mudado
Lista das pessoas com perguntas de prova de vida atualizadas	Incompleta, pessoal nacional ausente
Registo de movimentos	Lacunas aos fins de semana, contactos não anotados
Kits PEP	Fora de prazo ou sem responsável designado
Stocks de hibernação	Água não renovada, combustível utilizado nas operações correntes
Exercícios	Nenhum há mais de dois anos
Seguro do pessoal nacional	Limitado à cobertura legal mínima
Custos de segurança dos parceiros	Não orçamentados

Variações consoante o contexto

- **Crise súbita**: o plano é primeiro uma versão curta (5 a 10 páginas) produzida na primeira semana: contactos, regras de movimento, recolher obrigatório, níveis simplificados, pontos de reunião, plano médico. A versão completa segue-se no prazo de um mês.
- **Crise prolongada**: o risco é a obsolescência; fixam-se revisões obrigatórias e testam-se realmente os planos.
- **Meio urbano**: residências dispersas, o que torna os planos de reagrupamento e de hibernação mais complexos; dependência das redes de telefonia, que podem ser cortadas.
- **Gestão à distância**: a equipa de gestão de incidentes pode estar fora do país; é necessário designar no local uma pessoa habilitada a tomar as decisões urgentes, com delegações escritas.
- **Parceiros locais**: os planos devem integrar os parceiros (alerta, apoio em caso de incidente, acesso aos fundos de emergência) e os exercícios podem ser conduzidos em conjunto.

Perguntas de entrevista

1. «Como define os indicadores de mudança entre níveis de segurança?»

Uma resposta sólida fala de indicadores observáveis e definidos antecipadamente, ligados à análise das ameaças, de critérios de regresso, da cadeia de decisão e da informação a todo o pessoal. Dá um exemplo quantificado.

2. «É chefe de missão; um colega é raptado. Quais são as suas prioridades na primeira hora?»

Segurança das outras equipas, confirmação dos factos, alerta à hierarquia e ativação das equipas, diário de crise, gestão da informação, família, preparação para o primeiro contacto dos raptores. Precisa que a negociação compete à equipa de crise.

3. «O que prevê para o pessoal nacional em caso de evacuação?»

Diálogo prévio, relocalização interna para o pessoal de outras regiões, adiantamentos salariais, comunicações, instruções, apoio em caso de ameaça pessoal, evacuação possível quando a ameaça está ligada ao emprego.

4. «O que significa concretamente para si o dever de cuidado?»

Cita medidas concretas e verificáveis (informação, formação, procedimentos, seguro, apoio), menciona a jurisprudência Dennis contra NRC, a igualdade de tratamento e a extensão aos parceiros.

5. «Como conduz um exercício de lições aprendidas após um incidente grave?»

Distinção entre apoio psicológico e exercício organizacional de lições aprendidas, ausência de procura de culpados, perguntas estruturadas, plano de ação com responsáveis e prazos, retorno às pessoas em causa.

Referências-chave

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): Humanitarian Practice Network.
- Guias do GISF sobre a gestão de crises, o planeamento da segurança e o dever de cuidado, incluindo o *Security to go*.
- *Security Risk Management Manual* e procedimentos de gestão de incidentes críticos: UNDSS.
- Norma ISO 31030 (2021) sobre a gestão dos riscos associados às viagens e norma ISO 31000 (2018) sobre a gestão do risco.
- Norma Humanitária Fundamental sobre Qualidade e Responsabilização (CHS), compromisso 8.
- Manual Esfera (2018), para as normas mínimas de água e de alimentação úteis ao planeamento da hibernação.
- Relatórios da Humanitarian Outcomes (*Aid Worker Security Report*) sobre a exposição do pessoal nacional.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.

Exercício: os níveis de segurança

Para uma zona fictícia, defina quatro níveis de segurança (normal, vigilância, restrição, hibernação/relocalização): para cada um, os indicadores de passagem, as regras de deslocação, os horários e as comunicações.

A reter

- Plano de segurança: procedimentos, níveis de segurança, planos de hibernação, relocalização e evacuação.
- Incidente crítico: equipa no terreno + equipa de crise na sede, interlocutor único para as famílias.
- Rapto: política escrita, ninguém negoceia sozinho.
- Dever de cuidado para todo o pessoal; apoio psicossocial e lições aprendidas.

Quiz

1. Quem gere um rapto a nível estratégico?
   A. A equipa de gestão de crise, segundo a política da organização.
   B. Os media.
   C. Apenas a família.
   D. O motorista.
2. Com que frequência rever um plano de segurança?
   A. A cada dez anos.
   B. Pelo menos a cada seis meses e após qualquer mudança importante.
   C. Só após uma evacuação.
   D. Nunca.
3. O dever de cuidado diz respeito a:
   A. Apenas os diretores.
   B. Apenas os consultores.
   C. Apenas o pessoal internacional.
   D. Todo o pessoal, nacional e internacional.

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