



ACESSO MAIS SEGURO PARA SERVIÇOS PÚBLICOS ESSENCIAIS

Manual Orientador para Gestores

APRESENTAÇÃO

Prezado gestor,

Neste manual, você encontrará recomendações sobre os aspectos mais relevantes para o gestor acerca do processo de implementação da metodologia Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais (AMS). O objetivo central deste documento é apoiá-lo a desenvolver em sua instituição políticas e medidas que visem reduzir e mitigar o impacto da violência armada nos serviços públicos essenciais, a fim de otimizar a eficiência e a provisão dos serviços e promover maior proteção para seus profissionais e beneficiários.

Serão apresentadas neste documento as etapas indispensáveis para o sucesso da implementação do AMS em sua instituição, sobretudo as ações que dependem fundamentalmente da atuação dos altos gestores institucionais e de outros tomadores de decisão estratégicos. Todo o processo está descrito neste manual desde as primeiras ações, como a assinatura do Acordo de Cooperação, a todas as etapas de gestão e tratamento de riscos.

A experiência do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) com instituições parceiras de diversos municípios em diferentes estados do Brasil no trabalho de implantação do AMS, demonstrou que somente com interesse e comprometimento dos gestores é possível alcançar os objetivos pactuados.

Portanto, este documento é direcionado aos gestores das organizações, que, como pessoas responsáveis pela tomada de decisão institucional, devem assegurar que a gestão de riscos operacionais esteja integrada a todas as atividades de sua organização.

Ratificamos, desta forma, nosso anseio de que os objetivos da metodologia AMS sejam efetivamente alcançados em sua organização e de que se traduzam em ações concretas e tangíveis que visam reduzir as consequências humanitárias da violência armada em meio urbano para profissionais e beneficiários, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização por meio da melhoria na qualidade do acesso da população aos serviços públicos que lhes são essenciais.

Comitê Internacional da Cruz Vermelha

Delegação Regional para Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai

SUMÁRIO

1	O contexto da violência armada e a metodologia Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais (AMS)	04
2	Objetivos e benefícios da metodologia AMS	07
3	Os quatro eixos norteadores da metodologia AMS	08
4	A importância do apoio político e institucional na implementação do AMS	19
5	Estrutura de seguimento: organizar profissionais para a operacionalização do AMS	22
6	Os 12 passos para a implementação do AMS	26
7	AMS como política pública	27
8	Considerações finais	28
	Anexo 1. Lista de verificações AMS para gestores dos serviços públicos essenciais	30

O contexto da violência armada e a metodologia Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais (AMS)

Com a previsão de que dois terços da população mundial viverão em cidades até 2030¹, o crescimento dos centros urbanos, muitas vezes desordenado, será marcado por dificuldades em absorver essa população e, em particular, pelo provável aumento da violência armada.

Esta é uma dinâmica global que caracteriza o século 21 e que requer abordagens e respostas adaptadas para reduzir e mitigar essas consequências humanitárias.

No Brasil, sentem-se os efeitos da expansão rápida e desordenada das cidades. Em diversos municípios, grandes parcelas do território sofrem com a presença de grupos armados² que se enfrentam com as forças policiais e os contingentes das forças armadas em operações de garantia da lei e da ordem (GLO) e/ou entre si, por disputas territoriais e dos recursos econômicos.

Esta transformação tem afetado as autoridades locais, que se deparam com obstáculos e desafios para prestar serviços públicos essenciais à população.

O efeito da violência armada no acesso aos serviços públicos essenciais tem um impacto e um custo elevado para os esforços de desenvolvimento do país em atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Entre essas consequências menos visíveis da violência, uma das que suscitam grande interesse e preocupação do CICV no Brasil é o impacto da violência armada sobre a provisão e o acesso aos serviços públicos essenciais, como saúde, educação e assistência social. Portanto, é importante compreender em que medida as populações, especialmente as mais vulneráveis, são afetadas por esta dificuldade de acesso aos serviços.

Considerando o cenário exposto, o CICV realiza desde 2010 um trabalho de cooperação com as autoridades municipais e estaduais prestadoras de serviços públicos essenciais, com o objetivo de alertá-las para a situação de segurança dos profissionais e pessoas que convivem em contextos violentos e inseguros cotidianamente. A metodologia AMS surge neste panorama com a finalidade de sensibilizar os gestores e/ou tomadores de decisão para que considerem a violência como um aspecto que afeta a prestação de serviços, a qualidade de vida, a segurança e o bem-estar de profissionais e

1- Fonte: ONU News - <https://news.un.org/pt/story/2016/05/1551541-dois-tercos-da-populacao-mundial-devem-viver-em-cidades-ate-2030>.

2- A expressão faz referência aos portadores de armas não estatais envolvidos em atividades ilegais. No Brasil, os principais grupos são conhecidos como “facções do tráfico de drogas” e “milícias”.

beneficiários dos serviços, e para que adotem medidas para reduzir, mitigar e responder às consequências da violência armada nesses contextos.

No marco desse trabalho, verificamos que três problemas centrais merecem ser levados em consideração pelos gestores dos serviços essenciais:

A - Falta de análise dos impactos da violência sobre os profissionais e a prestação dos serviços públicos essenciais;

Embora a violência armada afete os serviços de forma cotidiana, são poucos os serviços que têm informação detalhada e regular dos seus impactos, quer no nível das unidades locais, quer no nível central das secretarias. Por exemplo: Qual o custo econômico da violência? Quanto custa uma unidade de serviços fechada por conta da violência? Quantas vezes foram fechadas unidades ou canceladas as atividades? Quantos profissionais solicitam transferência ou desligamento das instituições em decorrência da exposição a incidentes de segurança?

A inexistência desta informação e de um sistema que detalhe os impactos limita a capacidade do gestor em definir políticas que possam reduzir e mitigar os riscos inerentes à violência armada.

O AMS e, em particular, a Plataforma Digital AMS, que acompanha a implementação do programa, permite ao gestor ter informação consolidada e de fácil análise, o que constitui uma potente ferramenta de gestão e de tomada de decisões baseadas e fundamentadas em dados concretos.

B - Despreparo dos profissionais e das instituições para atuar em situações de crise de segurança;

Embora em grande parte dos territórios a violência armada seja cotidiana e afete os profissionais e os beneficiários dos serviços de maneira regular, são raras as unidades de serviços que possuem um plano de contingência que oriente os profissionais para lidar com as situações de violência. Neste cenário, é preciso pensar: quais as funções de cada profissional em um momento de crise? Quais são os procedimentos que devem ser adotados? A quem se deve comunicar? Como os profissionais devem se comportar, tanto no nível central como no nível local, em situações delicadas e inseguras? Como proteger profissionais e beneficiários dos serviços em uma situação de emergência?

Da mesma maneira que se faz necessário elaborar planos de contingência, por exemplo, para uma situação de incêndio, deve-se também elaborar planos que prevejam o impacto da violência armada nos serviços, já que este impacto pode ser grande e pode, inclusive, custar vidas.

O AMS permite uma melhor preparação dos profissionais e a elaboração de mecanismos de resposta frente a situações de emergência e crise de segurança.

Objetivos e benefícios da metodologia AMS

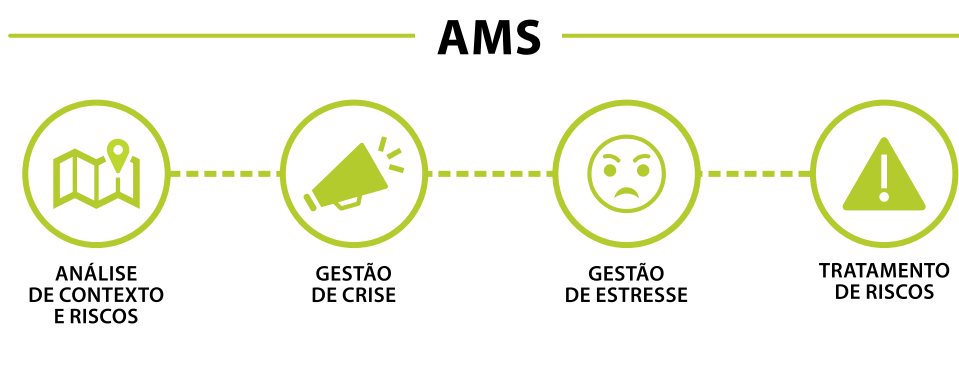
A metodologia Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais busca promover ações e medidas concretas de prevenção, redução, mitigação e tratamento de riscos para possibilitar a realização dos serviços em territórios de vulnerabilidade dentro do menor nível de risco, protegendo os profissionais e os beneficiários dos serviços públicos essenciais, permitindo maior eficiência e eficácia das equipes na oferta dos serviços.

Alguns municípios parceiros já demonstram o impacto positivo do AMS no acesso e oferta dos serviços, apresentando resultados quantitativos que apontam, por exemplo, uma redução média de 40% no número de fechamentos das unidades de serviços após um evento relacionado à violência armada. Consideráveis resultados qualitativos também puderam ser observados, a partir de depoimentos dos profissionais e gestores que possuem experiência na implementação do AMS, conforme exemplificado abaixo.

- » Coleta de informação sistematizada acerca dos impactos da violência armada sobre os serviços essenciais;
- » Protocolos previamente pactuados para ações rápidas frente a situações de risco ou crise;
- » Maior preparo de profissionais e gestores: agilidade no processo de tomada de decisão frente a situações de violência armada;
- » Otimização na aplicação dos recursos públicos a partir da análise contínua e do tratamento dos riscos preconizado no processo de implementação do AMS;
- » Ampliação e qualificação da comunicação entre membros da equipe e entre serviços;
- » Adoção, pelos profissionais das unidades, de comportamentos mais seguros que favorecem a aceitação da instituição na comunidade;
- » Redução de fechamentos de unidades devido a eventos relacionados à violência armada e maior agilidade na retomada de atividades;
- » Adoção de protocolos de interlocução com outras instituições e secretarias que compartilham o mesmo território;
- » Melhoria da produtividade e da eficiência dos profissionais que se sentem mais apoiados e protegidos pela instituição.

Os quatro eixos norteadores da metodologia AMS

A metodologia AMS se estrutura em quatro eixos principais de atuação que serão trabalhados ao longo de cada passo da implantação:



1. ANÁLISE DE CONTEXTO E RISCOS:

O primeiro passo para gerenciar riscos é reconhecer que os riscos existem e que eles são inerentes a qualquer atividade humana, logo, também são inerentes às atividades operacionais de uma organização. Dentro de uma instituição pública que presta serviços públicos essenciais, é preciso compreender que o risco associado à violência armada, que afeta as unidades, os profissionais e os beneficiários, pode limitar ou até mesmo, em alguns momentos, impedir o alcance de objetivos e metas institucionais.

Consciente da existência dos riscos e da responsabilidade dos gestores de buscar ferramentas para gerenciá-los, a análise do contexto viabiliza a identificação de riscos internos e externos da organização para possibilitar tomadas de decisão mais pertinentes, que direcionarão formas e prioridades de tratamento de riscos.

Na metodologia AMS, a análise de contexto e riscos é realizada nos seguintes momentos:

- A.** No mapeamento inicial da rede da instituição: realizado pelo Grupo de Suporte, por meio da elaboração do documento Linha de Base;
- B.** Na elaboração do Plano de AMS, incluindo a matriz de probabilidade x impacto: plano de contingência realizado pelos profissionais das unidades de serviços com apoio dos facilitadores após terem passado pela Oficina de AMS;

C. Na Plataforma AMS: por meio da análise dos dados alimentados durante a implementação e a operacionalização do AMS na instituição.

D. No Plano de Ação (PdA): em uma das fases do planejamento anual, considerando os dados coletados e indicadores gerados, realiza-se uma análise de contexto e riscos operacionais de forma macro para a priorização de tratamento de riscos.

Estas atividades servirão para que o gestor possa ter uma visão clara dos riscos reais aos quais seus profissionais e os beneficiários dos serviços estão expostos, a fim de pensar em respostas assertivas de acordo com os riscos identificados.

Conheça a seguir um pouco mais sobre a Plataforma AMS, ferramenta tecnológica elaborada pelo CICV e disponibilizada aos seus parceiros que buscam otimizar seu processo de trabalho com o AMS.

SISTEMA DE NOTIFICAÇÃO - PLATAFORMA E APP AMS

Com o objetivo de apoiar as instituições públicas parceiras na identificação e mitigação dos impactos da violência nos serviços, profissionais e beneficiários, o CICV desenvolveu e disponibilizou aos parceiros a Plataforma e o aplicativo AMS em 2019. Esta ferramenta foi elaborada para apoiar e facilitar a implementação da metodologia AMS nas instituições, possibilitando a comunicação rápida e eficaz e a gestão da crise, além de contribuir para a coleta, o monitoramento e a análise de dados sobre o impacto dessas situações sobre a oferta dos serviços e sobre o bem-estar dos profissionais e beneficiários dos serviços.

Seguem abaixo alguns dos benefícios identificados a partir da utilização da Plataforma AMS:

- ✓ Apresenta um sistema de notificação que permite o monitoramento em tempo real das classificações de risco adotadas em cada unidade, o que facilita o acesso e a análise das informações geradas a partir das notificações encaminhadas. Desta forma, contribui para que a gestão conceda um suporte direcionado e em tempo oportuno às unidades em situação de risco, além de auxiliar o gestor a tomar decisões acerca da priorização dos riscos que devem ser tratados;
- ✓ Facilita a gestão dos Planos de AMS desenvolvidos pelas unidades, possibilitando um acompanhamento ordenado de cada alteração, bem como a inserção de recomendações sobre cada sessão;
- ✓ Possibilita que o gestor receba instantaneamente, por mensagem no celular, as notificações realizadas por cada unidade;
- ✓ Oferece acesso a um painel de indicadores de impacto da violência armada sobre os serviços, de implementação do

AMS e de tendência e contexto, com vistas a facilitar a análise de contexto e dos riscos prioritários para a adoção de medidas assertivas, otimizando o tempo de resposta em situações de crise e os recursos públicos.

- ✓ Possibilita, ainda, a extração de dados completos sobre todas as informações das unidades cadastradas. Desta forma, proporciona a melhoria na gestão dos planos de contingência elaborados (Planos de AMS), das notificações e das ações de apoio requeridas pela equipe, além de acompanhar os desdobramentos que ocorrem durante e após uma situação de crise.

COMO É IMPLEMENTADA?

Depois que a instituição parceira do CICV assinar o Termo de Uso da Plataforma Digital pela, a documentação técnica para realizar a **instalação da Plataforma AMS no servidor local** é encaminhada para o profissional de tecnologia da informação (TI) indicado pelo gestor.

Com a instalação realizada, o TI local deverá criar diferentes **perfis de acesso**, de acordo com a necessidade de sua instituição e respeitando a composição e os perfis dos grupos indicados pela metodologia AMS.

Em sequência, os profissionais **técnicos de TI e do Grupo de Suporte AMS são treinados** para utilizar a plataforma. Junto com os treinamentos, **o CICV disponibiliza todos os materiais e manuais** de funcionamento da ferramenta para os participantes. O CICV oferece ainda suporte técnico por tempo determinado, caso algum incidente relacionado ao desenvolvimento da Plataforma ocorra no servidor local.

Feitos o processo de instalação e o procedimento de cadastro das unidades e dos usuários, o uso do sistema de notificação é liberado e o Grupo de Suporte (GS), com o contínuo suporte técnico da equipe AMS do CICV, iniciará a **replicação do treinamento para as unidades de serviços**.

COMO FUNCIONA?

Primeiramente, é importante esclarecer que o CICV tem apenas o papel de desenvolvedor da Plataforma AMS, uma ferramenta tecnológica facilitadora que é mais um recurso de apoio aos parceiros. Logo, **a Plataforma AMS pertence à instituição parceira**, que fica responsável por sua administração e sua manutenção técnica. Estas atribuições, portanto, não competem ao CICV.

A plataforma é oferecida aos parceiros como um “livro em branco” em que todos os dados serão inseridos pelos próprios profissionais da instituição por meio de seus perfis de acesso.

O acesso do CICV à plataforma tem por objetivo primordial o apoio técnico ao parceiro. O acesso às informações em tempo real e de qualidade possibilita ao CICV realizar recomendações pertinentes e conectadas com a realidade local (análise de contexto), considerando os riscos que as unidades de serviços identificam diariamente. Para além disto, possibilita que o CICV possa orientar melhor o Grupo de Suporte nos seus demais eixos de atuação (gestão de crise, gestão de estresse e tratamento de riscos), o que facilita a construção e a análise de indicadores dentro de contextos específicos para apoiar os gestores a tomar decisões para o tratamento de riscos. Nesta perspectiva, é importante destacar que estes dados **não podem ser compartilhados com terceiros sem o consentimento do responsável pela instituição parceira**, em respeito à cláusula de sigilo e confidencialidade do Acordo de Cooperação firmado entre o CICV e a instituição.

A partir desta perspectiva, veremos a seguir os recursos mais importantes que a plataforma AMS oferece:

✓ **Monitoramento diário das situações de risco:**

No nível central, o Grupo de Suporte e os gestores poderão acompanhar as notificações realizadas pelas unidades em tempo real na plataforma ou no aplicativo. Este monitoramento viabiliza tomadas de decisão mais ágeis no nível central, algo particularmente importante quando há necessidade de intervenção do nível central, seja para apoiar a equipe, acionando outros órgãos e secretarias para o apoio durante a gestão de crise, seja para acionar o fluxo de comunicação com outros serviços da rede para informá-los sobre a situação do território, evitando a exposição de outros profissionais ao risco. Após eventos de violência armada, o Grupo de Tomada de Decisão (GTD) de cada unidade deve preencher uma notificação mais detalhada do evento notificado e poderá ainda solicitar ao nível central apoio em ações específicas, como a gestão de estresse.

✓ **Finalização e recomendações para os Planos de AMS:**

Os Planos de AMS das unidades também são carregados na plataforma logo depois de finalizados pelo GTD, e, por meio dela, é possível que GTD e GS se articulem para a correção e revisão do plano. Também é através da plataforma que o CICV presta suporte por meio de recomendações técnicas feitas diretamente nos planos para garantir sua adequação aos conceitos da metodologia.

✓ **Análise de indicadores para tratamento dos riscos:**

Com todos os Planos de AMS inseridos na plataforma, e com as notificações sendo realizadas pelas unidades de forma

adequada, em pouco tempo é possível realizar a compilação de dados específicos e cruzá-los com outras informações importantes, de dentro ou de fora da instituição, que podem estabelecer panoramas em relação a como a violência armada impacta a prestação de serviços e identificar quais são os riscos que merecem maior atenção. O resultado do cruzamento de dados são indicadores importantes que evidenciam para o gestor tendências macro para o tratamento de riscos, direcionando seu olhar para os problemas relacionados à violência armada a que seus profissionais e beneficiários estão mais expostos e, para além disto, indicam quais medidas são de necessidade imediata e demandam tratamento mais urgente para mitigar o risco para a segurança de todos.

É fundamental que o gestor esteja atento ao monitoramento dos eventos e especialmente à **análise dos indicadores** produzidos, que fornecem **importantes subsídios para as tomadas de decisão quando pensamos no tratamento dos riscos identificados**.

Recomenda-se que **relatórios semestrais sejam apresentados pelo GS à alta gestão**, para que, a partir deles, possam ser tomadas as medidas necessárias para a mitigação de riscos para profissionais e beneficiários no que tange à exposição à violência armada. Vale lembrar que, muitas vezes, ações simples como a **confecção de crachás de identificação profissional** ou o **conserto de muros em áreas de maior vulnerabilidade** já se configuram como importantes **ações para reduzir riscos** para todos e melhorar a prestação de serviços nestas localidades.



2. GESTÃO DE CRISE:

Gestão de crise é o conjunto de ações realizadas frente a uma situação de risco ou crise que necessita gerenciamento. No AMS, consideramos gestão de crise quando ocorre algum evento relacionado à violência armada com potencial para impactar a prestação de serviços, afetando profissionais e beneficiários ao limitar o acesso aos serviços.

A metodologia AMS preconiza que a gestão de crise seja realizada de forma concomitante e integrada nos dois níveis de atuação: central e local.

Os protocolos dos diferentes níveis devem ser pensados previamente, de forma que estejam bem articulados para que os responsáveis se comuniquem e possam agir rapidamente quando a situação exigir. Todos os níveis e profissionais da organização devem ter ciência da existência dos protocolos de gestão de crise e dos aspectos mínimos de segurança que devem ser seguidos para contribuir para a gestão de riscos da organização. Neste sentido, é importante que a divulgação interna destes protocolos seja realizada amplamente para todos os departamentos e profissionais da instituição.

Neste ponto, é preciso definir com clareza como a comunicação será



realizada, qual fluxo ela deve seguir, quem é responsável por qual atribuição e qual ferramenta utilizar para viabilizar a comunicação eficiente.

Para a otimização do trabalho na gestão de crise dentro das organizações, o estabelecimento de um sistema de comunicação e notificação faz-se necessário e apresenta-se como um ponto-chave para a organização e a consolidação dos protocolos de gestão de crise.

3. GESTÃO DE ESTRESSE:

A rotina de profissionais e beneficiários dos serviços em localidades vulneráveis à violência armada traz uma série de consequências. Muitas destas consequências não são visíveis, como aquelas relacionadas com a saúde mental, mas podem trazer graves problemas para profissionais e beneficiários dos serviços, afetando diretamente os objetivos da instituição.

Em um estudo do CICV com profissionais que atuam em unidades de saúde, educação e assistência social de uma determinada instituição parceira, foi verificado que cerca de 60% dos profissionais já haviam vivenciado e/ou tomado conhecimento de situações de violência armada que ocorreram no local onde atuam e que afetaram seu trabalho. Isto leva à reflexão de como a violência armada impacta a saúde mental dos profissionais dos serviços e, conseqüentemente, a provisão dos serviços públicos essenciais quando pensamos em qualidade da oferta e acesso a estes profissionais, que muitas vezes se afastam do trabalho de forma temporária ou definitiva por problemas relacionados à saúde mental.

No mesmo estudo, as consequências psicológicas da violência armada autoidentificadas pelos profissionais entrevistados servem como um alerta para o que está ocorrendo com estes trabalhadores que vivenciam ou tomam conhecimento de situações de violência armada em seu trabalho cotidiano. Os resultados apontam para quadros recorrentes de depressão, ansiedade e estresse, o que evidencia um cenário preocupante que gera impactos diretos para a instituição e para os beneficiários dos serviços.

Quando estas situações são inerentes ao cotidiano de trabalho de profissionais que atuam na prestação de serviços públicos essenciais, é preciso que os gestores e tomadores de decisão da instituição tenham um olhar bastante atento para que **ações e protocolos de saúde mental** e apoio psicossocial sejam adequadamente desenvolvidos e ofertados, a fim de **minimizar as consequências de saúde mental relacionadas à violência armada que podem afetar estes trabalhadores**. Estes efeitos (nem sempre tão evidentes) da violência armada impactam fortemente a vida das pessoas, inclusive dos trabalhadores, e têm repercussão direta na qualidade e no acesso aos serviços públicos que lhes são essenciais.

É imprescindível que a saúde mental e o bem-estar dos profissionais que atuam na prestação de serviços públicos essenciais sejam respeitados e valorizados dentro e fora da instituição.

A metodologia AMS preconiza que **protocolos de gestão de estresse** sejam pensados e estruturados previamente pelo GS e por seus gestores, mas, para além disto, que estes **protocolos sejam implementados de forma transversal, envolvendo todos os níveis e profissionais** da instituição.

É imprescindível que ações na área de saúde mental e apoio psicossocial sejam ofertadas aos profissionais **em diferentes momentos: antes, durante e depois de eventos de risco ou crise relacionados à violência armada**.

O gestor deve ter a clareza de que apoiar uma equipe durante uma situação de risco ou crise é tão importante quanto **realizar cotidianamente e de forma preventiva as atividades que promovem o bem-estar psicossocial dos profissionais, pensando em abordagens diversas e complementares a curto e longo prazo**, em especial junto àquelas equipes que atuam nos territórios mais sensíveis e inseguros.

Protocolos de gestão de estresse devem ser desenhados e consolidados previamente, **considerando os recursos já disponíveis na rede da instituição**, mas também levando em conta **parcerias externas que possam contribuir com a oferta de serviços de saúde mental e apoio psicossocial** para estes trabalhadores. As ações e os protocolos devem ser pensados considerando a possibilidade de realizar atividades concretas que, por mais simples que possam parecer, podem contribuir para reduzir as consequências da violência armada na saúde mental destes trabalhadores, por exemplo:

- » **visitas às unidades** por um grupo treinado em escuta qualificada e em AMS;
- » **encontros periódicos para abordar temas relacionados à saúde mental** em contextos delicados e inseguros;
- » oferta de serviços como **terapias integrativas**;
- » promoção de **encontros de profissionais para trocas de experiências**;
- » comunicação assertiva e oportuna com o Grupo de Tomada de Decisão (GTD) em momento de risco ou crise, quando for possível contatá-los, em apoio à gestão de crise;

- » estabelecimento prévio de fluxos de referência e contrarreferência para especialidades e serviços existentes na rede pública ou privada local;
- » no pós-crise, atenção a casos de estresse pós-traumático (TEPT) e pronta oferta de respostas e recursos caso sejam identificadas estas e outras necessidades, como encaminhamento a serviços especializados em saúde mental.

Quanto aos **níveis de atuação**, as atividades em gestão de estresse devem ser desenvolvidas de forma coordenada e devem ser complementares e integradas, **tanto no nível central quanto no nível local**. Todos os profissionais devem ter ciência dos serviços oferecidos e saber como ter acesso a eles em caso de necessidade.



É de fundamental importância que os serviços existentes sejam amplamente divulgados entre os profissionais da instituição.

O gestor tem o papel estratégico e fundamental de zelar e estimular a elaboração de protocolos consistentes de gestão de estresse, além de garantir que as ações e os fluxos sejam operacionalizados com qualidade, responsabilizando-se pelo cuidado em saúde mental e apoio psicossocial dos seus trabalhadores.



4. TRATAMENTO DE RISCOS:



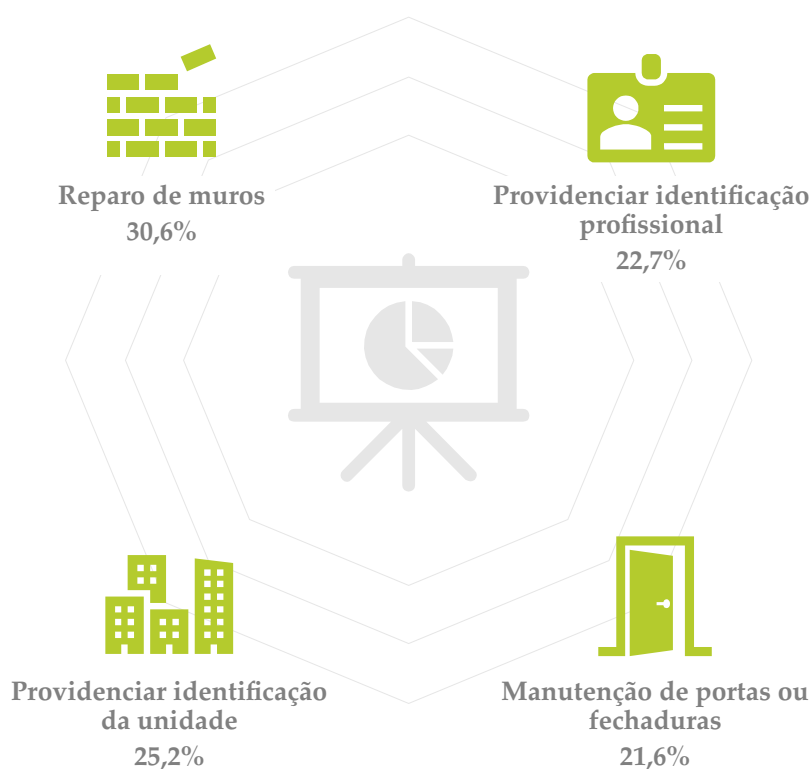
Os riscos identificados nos Planos de AMS (como muros de proteção em mal estado de conservação, unidades pouco visíveis ou a falta delas, portas e fechaduras necessitando de manutenção, falta de crachás profissionais, entre outros) geram informação oportuna para que gestores e Grupo de Suporte possam escolher as melhores alternativas disponíveis para resolvê-los, o que contribui para um direcionamento mais assertivo da alocação dos recursos públicos.

Como já citado neste manual, todos os tipos de organização, seja ela pública ou privada, têm uma série de riscos associados às suas atividades operacionais. Esses riscos podem comprometer a concretização dos objetivos da instituição e, no caso das instituições públicas, prejudicar a realização de iniciativas estratégicas, o cumprimento de metas ministeriais e a execução de projetos de saúde, educação e assistência social, afetando muitas de suas atividades operacionais. Os resultados negativos que encontramos perpassam por impactos sociais, culturais, financeiros e na segurança, bem como na própria reputação da instituição.

O tratamento de riscos envolve a análise dos riscos identificados e a seleção das opções mais pertinentes para sua resolução. No processo de implementação do AMS, métodos de identificação e levantamento dos riscos relacionados à violência armada que impactam as unidades da rede de serviços são trabalhados com os profissionais das unidades nas Oficinas de AMS, momento em que são **sensibilizados e estimulados a pensar sobre os riscos que os impactam** e a descrevê-los no plano de contingência (Plano de AMS). O Plano de AMS, além de descrever ações de gestão de riscos no nível local, contribuindo para a **autonomia das equipes e para a celeridade das ações frente a situações de risco e crise**, também fornece ao gestor

informações importantes e oportunas para contribuir para as tomadas de decisão necessárias para efetivar o tratamento dos riscos a partir de uma perspectiva macro, no nível central. O tratamento de riscos vai além do Plano de AMS. Com os planos das unidades de serviços prontos e validados pela gestão, agora é hora de agir!

Os riscos **identificados nos Planos de AMS** (como muros de proteção em mal estado de conservação, unidades pouco visíveis ou a falta delas, portas e fechaduras necessitando de manutenção, falta de crachás profissionais, entre outros) geram **informação oportuna para que gestores e Grupo de Suporte possam escolher as melhores alternativas disponíveis para resolvê-los**, o que contribui para um direcionamento mais assertivo da alocação dos recursos públicos.



A finalidade do tratamento de riscos no AMS é, portanto, escolher as melhores soluções e/ou as mais pertinentes para tratar os riscos relacionados à violência armada que impactam os serviços, começando por aqueles identificados como de necessidade de resolução prioritária, e colocar em prática, efetivar, implementar a solução selecionada.

A implementação apropriada do tratamento de riscos envolve um processo participativo e interativo.

Este ciclo, como podemos observar na imagem a seguir, se inicia com a formulação e seleção das opções existentes para o tratamento dos riscos, considerando os recursos disponíveis. Selecionadas as melhores e mais oportunas soluções, seguimos para o momento do planejamento e implementação da solução escolhida. A avaliação da eficácia do tratamento realizado também é um aspecto fundamental para averiguar a qualidade da solução implementada.



Neste momento, cabe à instituição decidir se **o risco remanescente é aceitável** (apetite por risco). Ou seja, é preciso pensar **qual nível de risco a instituição considera aceitável para continuar realizado suas atividades operacionais, dentro do menor nível de risco para os profissionais**. Por exemplo, frente a uma determinada situação de risco, a unidade deve ou não fechar? Qual o nível de risco é aceitável para manter os serviços e qual, do ponto de vista institucional, não é e demanda o fechamento da unidade naquele dia? Esta é uma decisão do gestor e deve ser pensada e pactuada no momento da implementação da metodologia AMS.

O **apetite por risco** em uma instituição é a definição de qual nível de risco é tolerável, é aceitável para que a organização possa cumprir com suas atribuições. Trata-se do **grau de exposição ao risco que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos**. Determinar o apetite por risco é um ponto fundamental quando pensamos em medidas para o tratamento de riscos. Por exemplo, em instituições públicas, sabe-se que algum risco sempre é assumido para que as atividades nas unidades de serviços possam ocorrer, mas qual é o nível de risco aceitável? Lembramos aqui que não existe risco zero. A partir deste conceito, é importante definir o que é ou não aceitável para que as atividades possam ocorrer.

A partir deste ponto, cabe uma análise criteriosa da aceitabilidade do risco, pois, **caso não se considere aceitável, um replanejamento das ações se torna necessário**, bem como a implementação de um **tratamento adicional**, reiniciando assim o ciclo do tratamento de riscos.

Vale destacar que, ao escolher a medida que será implementada para o tratamento de um risco, deve-se sempre visar:

- » alterar a probabilidade da ocorrência dos riscos;
- » minimizar o impacto dos riscos, caso ocorram.

O processo de tratamento dos riscos deve ser cíclico e contínuo, tendo em vista os critérios de apetite por risco que foram previamente definidos pela instituição. Deve-se ter sempre em mente **o nível de tolerabilidade para os riscos**, ou seja, qual nível de risco foi definido e acordado como aceitável?

E qual nível de risco não é aceitável?

Isto é um aspecto fundamental, sobretudo, para nortear a decisão dos gestores sobre a necessidade de alguma medida adicional de tratamento.

4

A importância do apoio político e institucional na implementação do AMS

Como já vimos, é fundamental que os gestores e responsáveis por tomar decisões institucionais estejam fortemente comprometidos e engajados com a proposta de implementação do AMS e que zelem para que a operacionalização da metodologia ocorra da forma como é preconizada pelo CICV. Para isto, é imprescindível compreender e reconhecer a importância de **assegurar e proteger os valores e princípios de sua instituição e a importância de que a gestão de riscos seja considerada parte indissociável destes valores**.

Já implementada em diferentes cidades do Brasil, a metodologia AMS não pressupõe contrapartida financeira das instituições para o CICV. A contribuição das instituições parceiras se dá por meio das atividades realizadas, com a disponibilização de seus profissionais para serem treinados pelo CICV e atuarem como multiplicadores e operacionalizadores do AMS (Grupo de Suporte); a liberação de um grupo de profissionais das unidades (GTD) para participarem das Oficinas de AMS; o cumprimento das atividades pactuadas no plano de trabalho e no Plano de Ação (PdA AMS); a organização interna para a implementação do AMS e, em especial, o comprometimento da gestão **para garantir ações concretas que viabilizem o tratamento de riscos**.

Como já vimos, é fundamental que os gestores e responsáveis por tomar decisões institucionais estejam fortemente comprometidos e engajados com a proposta de implementação do AMS e que zelem para que a operacionalização da metodologia ocorra da forma como é preconizada pelo CICV. Para isto, é imprescindível compreender e reconhecer a importância de **assegurar e proteger os valores e princípios de sua instituição e a importância de que a gestão de riscos seja considerada parte indissociável destes valores.**

Já implementada em diferentes cidades do Brasil, a metodologia AMS não pressupõe contrapartida financeira das instituições para o CICV. A contribuição das instituições parceiras se dá por meio das atividades realizadas, com a disponibilização de seus profissionais para serem treinados pelo CICV e atuarem como multiplicadores e operacionalizadores do AMS (Grupo de Suporte); a liberação de um grupo de profissionais das unidades (GTD) para participarem das Oficinas de AMS; o cumprimento das atividades pactuadas no plano de trabalho e no Plano de Ação (PdA AMS); a organização interna para a implementação do AMS e, em especial, o comprometimento da gestão **para garantir ações concretas que viabilizem o tratamento de riscos.**

Portanto, devem reunir esforços para disponibilizar os recursos humanos e os meios necessários, não apenas para a formação do Grupo de Suporte, mas para a realização de oficinas com os profissionais das unidades de serviços, para a disponibilização de espaço físico adequado para as reuniões do grupo e para outras necessidades que possam surgir durante o processo de implementação e operacionalização do AMS. É fundamental que o gestor:

- » **Reconheça os custos sociais e econômicos da violência armada** na prestação dos serviços públicos e que os protocolos de redução de riscos operacionais podem contribuir para a melhoria do acesso da população aos serviços;
- » **Compreenda os objetivos e benefícios esperados da implementação**, como a proteção dos profissionais e a melhoria do acesso e da qualidade dos serviços prestados à população;
- » **Reconheça a relevância da implementação do AMS para a instituição** e declare formalmente, por meio de ato oficial, seu apoio à implantação da metodologia, ratificando o compromisso político com todas as esferas e todos os níveis de sua rede de serviços;
- » **Manifeste seu compromisso disponibilizando recursos humanos e, se possível e necessário, financeiros** para uma adequada implementação da metodologia;
- » **Formalize a estrutura de gerenciamento de riscos** a partir de uma publicação oficial que reconheça o Grupo de Suporte AMS.
- » **Disponibilize apoio e recursos** a esta estrutura.

A primeira manifestação do **apoio político e institucional** se dá por meio da assinatura do **Acordo de Cooperação entre o CICV e a instituição**,

quando oficializa-se a parceria e pactua-se um **plano de trabalho**. Neste plano, atividades necessárias para a implementação da metodologia AMS, bem como suas metas e prazos gerais, servirão de norte para a elaboração posterior do **Plano de Ação (PdA) AMS, ferramenta que organiza o processo de trabalho do GS e do CICV**. Todos estes documentos serão construídos conjuntamente entre o CICV e a instituição nos momentos oportunos.

Cabe ao gestor zelar pela qualidade do processo de trabalho do GS no acompanhamento diário das unidades de serviços treinadas em AMS e promover condições para viabilizar o trabalho do grupo em todos os eixos norteadores da metodologia AMS: análise de contexto e risco, gestão de crise, gestão de estresse e tratamento de risco, como já vimos neste manual.

PLANO DE AÇÃO (PdA) AMS

A gestão de riscos em uma organização inclui aspectos que já citamos neste documento e, certamente, se você está lendo este manual, muitas destas ações já foram concluídas por sua instituição. No entanto, vale destacar que, para que a gestão de riscos seja realizada de forma adequada, os seguintes métodos lógicos e sistemáticos devem ser implementados:

- » Comunicação e consulta;
- » Linha de base: análise inicial do contexto interno e externo da instituição para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos;
- » Monitoramento e análise crítica de riscos;
- » Reporte e registro adequado dos resultados.

Visando organizar estas e outras atividades, que são inerentes ao processo de trabalho com o AMS e que são descritas de forma mais ampla no plano de trabalho, um Plano de Ação (PdA) AMS deve ser elaborado pelo Grupo de Suporte com apoio técnico do CICV.

O **PdA AMS** organiza em cinco fases e em diversas atividades a preparação da instituição para gerenciar riscos, estabelecendo metas e prazos para cada atividade e objetivos específicos. Não necessariamente a sequência de implementação será na ordem estabelecida, ela se dará de acordo com a organização de gestão de riscos pré-existente na instituição.

O papel do gestor é apoiar o Grupo de Suporte na execução de todas essas fases, dando autonomia, fortalecendo o grupo e viabilizando suas ações. No final deste manual, há uma lista de verificações (*checklist - Anexo 1*) que foi elaborada e disponibilizada para contribuir com o acompanhamento da implementação do AMS pelo gestor, conforme pautado nas cinco fases do PdA, onde se encontram elencadas de forma objetiva as principais atribuições e responsabilidades do gestor em cada fase do processo acima descrito.

Cabe lembrar que a assessoria técnica do CICV ocorrerá durante o período de vigência do Acordo de Cooperação, mas a expectativa é que, em pouco tempo, a instituição se aproprie da metodologia e de como operacionalizar o AMS para que tenha autonomia e seja autossustentável a longo prazo.

Estrutura de seguimento: organizar profissionais para a operacionalização do AMS

Para implementar e operacionalizar o AMS é necessária a existência de uma estrutura de suporte. Esta estrutura proposta tem o objetivo de organizar os profissionais envolvidos para que possam exercer de forma mais eficiente suas responsabilidades e atribuições relacionadas ao AMS, e que isso possa ser feito sem atrapalhar a realização das atividades que já são inerentes à própria instituição.

A estrutura proposta apresenta dois níveis de atuação, o nível estratégico e o nível operacional, que direcionam quanto ao escopo dos grupos de profissionais envolvidos com o trabalho do AMS. Estes níveis e grupos foram pensados de forma que as funções dentro do AMS estejam relacionadas às atribuições que os profissionais já realizam cotidianamente, de acordo com seus níveis de atuação e suas responsabilidades.

1. Nível estratégico

O nível estratégico refere-se à gestão da instituição, àquelas pessoas que possuem responsabilidades como tomadores de decisão no nível central. São, por exemplo, médios gestores com cargos de chefia, como diretores de departamento, coordenadores de núcleo, dentre outros profissionais que assumem cargos de confiança e chefia importantes e estratégicos na instituição, mas também se refere aos altos gestores, os seja, os altos tomadores de decisão, como secretários municipais/estaduais, prefeitos, governadores, diretores gerais, ministros, presidentes das instituições, dentre outros profissionais que já ocupam cargos com alto nível de responsabilidade.

Papel dos Gestores no AMS

O nível estratégico tem uma função importante no processo decisório e de direcionamento das atividades que serão realizadas pela instituição no que se refere à gestão de riscos operacionais relacionados à violência armada. Para tanto, deve compreender as possibilidades que uma metodologia como o AMS pode proporcionar, avaliar o apetite por risco da instituição e analisar indicadores para pensar em soluções para os riscos identificados. Para que isto ocorra, é fundamental que o gestor de nível estratégico viabilize e fortaleça o trabalho de seu GS, coordenando e validando as ações de seus grupos operacionais e, principalmente, tomando as decisões necessárias frente à necessidade de tratamento dos riscos levantados por seus grupos operacionais. Neste contexto, é papel do gestor proteger e garantir que os valores da instituição sejam respeitados.

2. Nível operacional

Este nível se refere aos profissionais técnicos que atuam preferencialmente no nível central e distrital (quando o município dispuser desse nível de divisão político-setorial) e aos profissionais que atuam nas unidades de serviços e que realizam atividades de atendimento direto à população. Estes profissionais, organizados por grupos, são aqueles que irão operacionalizar o AMS e colocar em prática todas as estratégias pensadas conjuntamente e de forma participativa com o nível estratégico.

Logo, este nível se subdivide em dois outros grupos relativos a seus níveis de atuação:

- I - Grupo de Suporte (GS) e facilitadores, no nível central e distrital
- II - Grupo de Tomada de Decisão (GTD), no nível local (na unidade de serviços)

Papel do GS no AMS

Composto por profissionais do nível central, preferencialmente de carreira e de confiança do gestor, este grupo será responsável por coordenar e operacionalizar todas as atividades do AMS na instituição dentro dos seus quatro eixos de atuação (análise de contexto e riscos, gestão de crise, gestão de estresse e tratamento e riscos). O GS dialoga com o CICV e, por seu domínio técnico do AMS, articula com o nível estratégico, fornece dados e insumos para direcionar os gestores no gerenciamento e tratamento dos riscos por meio de relatórios semestrais e anuais de seguimento. Também fazem parte deste grupo os **facilitadores de oficinas**, profissionais que se dedicam a multiplicar a metodologia nas Oficinas de AMS para os profissionais da ponta. O GS e os facilitadores ajudam a implementar o AMS nas unidades de serviços apoiando a elaboração do plano de contingência, o Plano de AMS, que é individualizado por unidade.

Papel do GTD no AMS

O nível operacional também é composto pelo GTD, grupo formado pelos profissionais do nível local, da própria unidade de serviços onde atuam, que agora recebem a função de tomadores de decisão no nível local, operacionalizando o AMS no dia a dia da unidade de serviços e nos momentos de risco ou crise de segurança, sempre com o apoio de seu GS. Suas atribuições estão descritas no Plano de AMS, e esses profissionais atuarão como parceiros da gestão para identificar, gerir e tratar os riscos operacionais relacionados à violência armada que impactam sua unidade. Eles têm certo grau de **autonomia** na gestão de riscos, por serem responsáveis pela tomada de decisão no nível local e por realizarem as ações previamente pactuadas no Plano de AMS. Atuando sempre em parceria com o GS, este grupo deve ser formado por profissionais de confiança da gestão, com os quais haja boa interlocução.

Para que todos os dados levantados cheguem periodicamente à gestão, providenciando informação de qualidade que contribua para tomar decisões, recomenda-se que reuniões da alta e média gestão com o GS sejam realizadas periodicamente.

Nestas reuniões, devem ser apresentados relatórios de seguimento, bem como outras análises que se façam necessárias no momento do AMS em que o GS estiver trabalhando, como propostas de atos oficiais para validar o AMS e o GS, protocolos de gestão de estresse e gestão de crise, ideias estratégicas para viabilizar o tratamento de riscos, justificativas e minutas de projetos de lei que garantam a sustentabilidade do AMS, etc.

Informações oportunas e de qualidade incrementam uma análise macro, por parte dos gestores, sobre os riscos relacionados à violência armada aos quais a instituição está exposta e que ameaçam a prestação de serviços públicos.

Nesta perspectiva, a tomada de decisão para o tratamento de riscos torna-se ainda mais eficiente com a coleta de informações confiáveis por quem vivencia a realidade do terreno: seus próprios profissionais que atuam nas unidades da rede de serviços da instituição.

O CICV recomenda que o GS realize **reuniões de seguimento anuais com a alta gestão e semestrais com a média gestão**, ou sempre que for necessário.

Recomenda-se que os **gestores acompanhem todas as ações operacionais do GS**, monitorando de perto os indicadores para pensar em estratégias de **prevenção, redução, mitigação e resposta aos riscos** institucionais relacionados à violência armada que forem identificados.

O CICV poderá estar presente sempre que for necessário, sob demanda do GS ou dos demais gestores da instituição.



Encontro Nacional da Rede AMS

Em 2016, os municípios parceiros que implantaram o AMS criaram, por intermédio do CICV, a Rede Nacional AMS. O objetivo da Rede AMS é promover o encontro de pessoas-chave para dialogar sobre a implementação do Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais (AMS) em suas instituições e estimular a formação de uma rede de apoio, comunicação e compartilhamento de boas experiências e práticas autossustentáveis. No encontro, que ocorre anualmente, as instituições parceiras têm a possibilidade de debater e encontrar soluções conjuntas para os desafios impostos por situações de violência armada que impactam a prestação de serviços em seus territórios.

Com o apoio do CICV, as boas práticas desenvolvidas são transformadas em recomendações e se integram à metodologia por meio dos guias e documentos de referência validados pelos interlocutores. Este processo de comunicação e consulta é um aspecto fundamental e indissociável da consolidação da metodologia AMS.

A participação dos gestores e pontos focais do GS nos encontros de Rede AMS são de fundamental importância para sua sustentabilidade a longo prazo.

É importante destacar que, para além da integração entre as instituições parceiras, promovida pelo Encontro da Rede AMS, as discussões fomentam também a comunicação, a coordenação e a integração entre as diferentes secretarias dentro de uma mesma instituição. Este processo tende a ser fortalecido mediante a composição de um Grupo de Suporte Intersetorial, dentro da estrutura institucional, que fica responsável por promover periodicamente encontros para a troca de informações e experiências entre as diferentes secretarias que implementam o AMS, bem como entre os diferentes tipos de serviços que cobrem o mesmo território.



Os 12 passos para a implementação do AMS

Para o desenvolvimento organizado do trabalho da instituição dentro dos eixos de atuação que norteiam a metodologia AMS, o CICV recomenda que 12 passos sejam seguidos.

Apesar da lógica sequencial em que são apresentados, os 12 passos podem seguir uma lógica de oportunidade, dependendo da organização interna que a instituição já tenha para gerenciar os riscos relacionados à violência armada que impactam seus serviços, da existência de protocolos e da disponibilidade de recursos humanos.

Os 12 passos para a implementação do AMS nas instituições são:

- 1 Compromisso político institucional
- 2 Preparação: Elaboração da linha de base e do organograma
- 3 Planejamento
- 4 Capacitação do GS e de facilitadores pelo CICV
- 5 Replicação local para as unidades de serviços
- 6 Análise de contexto e de riscos
- 7 Plano de Acesso Mais Seguro (Plano de AMS)
- 8 Tratamentos de riscos
- 9 Gestão de crise
- 10 Gestão de estresse
- 11 Sistema de notificação
- 12 Política pública AMS

Todos os passos acima descritos contarão com o apoio técnico do CICV para sua realização, no entanto, o apoio estratégico dos gestores a seu Grupo de Suporte representa um ponto-chave para o sucesso da implementação da metodologia.

Cabe salientar a importância do olhar atento do gestor para o passo 8, que se refere ao tratamento de riscos. Esta etapa requer do gestor uma atuação ativa nas tomadas de decisão para a implementação de soluções viáveis.

O passo 12, referente à elaboração da política pública AMS, é outro momento em que a atuação do gestor tem um papel de destaque nas articulações estratégicas e políticas necessárias para a publicação de leis, decretos e atos oficiais visando à consolidação e à sustentabilidade do AMS em sua instituição.

AMS como política pública

A gestão de riscos operacionais relacionados à violência armada como parte indissociável da cultura institucional.

Diante da compreensão de como as situações de violência armada impactam a prestação dos serviços públicos essenciais, torna-se notório que todo o processo de trabalho, realizado ao longo dos 12 passos da implementação do AMS, já se caracteriza como ações de política pública.

Desde a identificação do problema (impacto da violência armada nos serviços), passando pelo levantamento dos riscos e pela identificação de todos os que impactam direta e indiretamente profissionais e beneficiários da rede de serviços, até a avaliação e classificação destes riscos para pensar em ações para seu tratamento, todos os passos já se caracterizam como ações de política pública.

Nesta perspectiva, torna-se evidente que a elaboração de regulamentações, protocolos, decretos e leis são imprescindíveis para que todo o trabalho realizado em prol da prestação de serviços por meio do AMS ganhe sustentabilidade ao longo do tempo.

A ideia é que todo o ganho e todo o trabalho realizado a partir da parceria do CICV com a instituição nos anos de apoio técnico na implantação do AMS não se percam por trocas de gestão ou quaisquer outros momentos políticos, mas que perdurem e se especializem cada vez mais com a observação de boas práticas vivenciadas, e que se autossustentem como valor indissociável da instituição.

A publicação de um decreto, lei ou qualquer outro recurso que tenha relevância e validade legal dentro da instituição é uma importante ferramenta na busca por esta sustentabilidade.

O documento legal deve ser elaborado no seio do Grupo de Suporte, por ser composto pelos profissionais que possuem o conhecimento técnico adequado, mas o gestor deve estar atento para fortalecer e apoiar o grupo na execução deste trabalho, além de buscar interlocuções com importantes atores, de dentro e fora da instituição, que possam contribuir para que as publicações dos atos oficiais sejam concretizadas.

É fundamental mobilizar pessoas estratégicas na instituição, sensibilizá-las para a importância destas publicações, em especial no departamento jurídico e em setores como o de planejamento, para garantir o apoio técnico necessário.

8

Considerações finais

O Acesso Mais Seguro para Serviços Públicos Essenciais (AMS), como metodologia de gestão de riscos relacionados à violência armada, oferece a instituições brasileiras, estados, municípios, gestores e profissionais a oportunidade de compreender melhor os riscos aos quais estão expostos na realização de suas atividades e de perceber os desafios existentes à obtenção de seus objetivos institucionais, o que possibilita escolher de forma mais assertiva soluções para prevenir e mitigar os riscos identificados.

O Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) espera que este Manual tenha proporcionado a você, gestor, momentos de reflexão e esclarecimentos acerca dos riscos relacionados à violência armada que afetam seus profissionais e os beneficiários das unidades de serviços. Com o apoio da metodologia AMS, espera-se que, a partir desta leitura, a identificação, a análise e o tratamento dos riscos sejam realizados de forma objetiva e sistemática em sua instituição, considerando toda a informação necessária e oportuna coletada, algo fundamental para aprimorar as tomadas de decisão no nível central e local.

Neste sentido, é importante ressaltar que o tratamento de riscos, quando realizado de forma adequada, traduz-se invariavelmente na melhoria do processo de trabalho dos profissionais e em melhores condições de acesso da população aos serviços públicos que lhes são essenciais, especialmente para as pessoas que atuam ou vivem em locais sensíveis e inseguros. Outro aspecto fundamental proporcionado é um direcionamento mais assertivo da alocação dos recursos públicos no momento em que é preciso escolher quais riscos devem ter o tratamento priorizado, dentre os identificados em cada unidade de serviços.

O gestor, como autoridade política e responsável técnico de sua instituição, é também idealizador e protetor dos valores institucionais e, por isso, precisa continuamente olhar para a questão dos riscos relacionados à violência armada com especial atenção. É imprescindível zelar para que uma metodologia de gestão de riscos não apenas seja implementada, mas que seja conhecida e adotada por todos os seus profissionais e, assim, se torne um valor da instituição.

Logo, ressalta-se que **a cultura de gestão de riscos só se tornará um valor institucional se os gestores e profissionais conhecerem os protocolos estabelecidos e pactuados, se participarem ativamente deste processo de**

gestão, reconhecendo sua importância, e se o colocarem em prática continuamente.

Aceitar que existem riscos e compreender a importância de adotar atitudes mais seguras, seguindo protocolos de segurança, são os passos iniciais e fundamentais para o sucesso da gestão de riscos relacionados à violência armada.

O CICV espera, portanto, que o AMS contribua para a implementação da gestão de riscos relacionados à violência armada em sua instituição e que a metodologia traga transformações efetivas para gestores, profissionais e beneficiários dos serviços públicos essenciais, resultando na redução da exposição a riscos para todos.

COMITÊ INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA

Anexo I

Lista de Verificações AMS para gestores dos serviços públicos essenciais

FASE 1 PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO

- ☐ **Assinatura do Acordo de Cooperação** e elaboração do Plano de Trabalho com metas e prazos gerais;
- ☐ **Publicação de documento oficial** da instituição que reconheça o compromisso político e institucional com a implementação do AMS na instituição;
- ☐ **Definição da estrutura de seguimento AMS: Formação do Grupo de Suporte (GS)**, composto pelos profissionais do nível central que serão os responsáveis técnicos e vão operacionalizar o AMS no município;
- ☐ **Apoio ao GS na elaboração da Linha de Base AMS**, documento de análise do contexto interno e externo da instituição no que tange ao impacto da violência armada nos serviços;
- ☐ **Apoio ao GS na elaboração do Plano de Ação AMS (PdA)** e zelar por seu cumprimento (acompanhar metas e prazos pactuados com o CICV);
- ☐ **Disponibilidade e estímulo para que o GS e os facilitadores de oficinas participem da capacitação em AMS e do Treinamento de Treinadores (ToT)**, ambos ministrados pelo CICV.

FASE 2 REALIZAÇÃO DAS OFICINAS DE AMS

- ☐ **Apoio ao GS no levantamento das unidades de serviços prioritárias** (primeiras unidades a serem treinadas em AMS de acordo com a análise do nível de vulnerabilidade);
- ☐ **Apoio estratégico na sensibilização em AMS** dos responsáveis/coordenadores/gerentes das unidades de serviços que serão treinados;
- ☐ **Auxílio às primeiras Oficinas de AMS para o Grupo de Tomada de Decisão (GTD) das unidades de serviços** e, se possível, participação na abertura da oficina em demonstração de apoio da gestão à implantação da metodologia;

FASE 3 IMPLEMENTAÇÃO

- ☐ **Apoio ao GS no planejamento das replicações do AMS** para todos os profissionais das unidades de serviços. As replicações serão realizadas pelo GTD da respectiva unidade que foi treinado na Oficina de AMS;
- ☐ **Apoio do nível estratégico no processo de trabalho do GS para corrigir e elaborar as recomendações para os Planos de AMS que serão enviados pelos facilitadores ao CICV:** após as replicações, as unidades vão elaborar seus Planos de AMS. Cabe ao gestor acompanhar este processo e zelar para que o GS cumpra os prazos de envio dos planos para receber as recomendações do CICV e adequar os planos;
- ☐ **Validação dos Planos de AMS pelo gestor:** concluídos os Planos de AMS, cabe ao gestor validar o documento por meio da assinatura do Plano de AMS de cada unidade treinada.

FASE 4 TRATAMENTO DE RISCOS

- ☐ **Análise macro do contexto e dos riscos para o tratamento de riscos** a partir dos Planos de AMS e dos relatórios semestrais elaborados pelo Grupo de Suporte;
- ☐ **Apoio estratégico ao GS na organização de protocolos e atividades de gestão de estresse.**

FASE 5 REGISTRO E MONITORAMENTO

- ☐ **Apoio estratégico ao GS na implementação de um sistema de informação eficiente** que possibilite a coleta de dados para futura análise indicadores;
- ☐ **Apoio estratégico ao GS na gestão dos dados e no monitoramento dos indicadores,** em especial, na análise dos relatórios semestrais enviados pelo GS. Zelar pelo cumprimento de prazos e metas para o envio dos dados, a fim de viabilizar informação oportuna e de qualidade à gestão para contribuir para tomadas de decisão e escolha de soluções adequadas para o tratamento de riscos.

Instagram: [instagram.com/cicv_oficial](https://www.instagram.com/cicv_oficial)
LinkedIn: [linkedin.com/company/icrc/](https://www.linkedin.com/company/icrc/)
YouTube: [youtube.com/cicv_oficial](https://www.youtube.com/cicv_oficial)
Facebook: [facebook.com/CICV](https://www.facebook.com/CICV)
Twitter: twitter.com/CICV_BR

**Delegação Regional para Argentina,
Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai**

SHIS QI 15 Conj. 05, Casa 23, Lago Sul
CEP 71635-250
Brasília, DF - Brasil
T +55 61 3106 2350
F +55 61 3248 7908
E-mail: bra_brasilia@icrc.org
© CICV, Maio de 2021
www.cicv.org.br

Ajudamos as pessoas afetadas por conflitos armados e outras situações de violência no mundo inteiro, fazendo todo o possível para proteger a vida e a dignidade delas e para aliviar o seu sofrimento, com frequência em conjunto com os nossos parceiros da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Buscamos também evitar o sofrimento com a promoção e o fortalecimento do Direito Internacional Humanitário (DIH) e a defesa dos princípios humanitários universais.

As pessoas sabem que podem confiar que realizaremos diversas atividades para salvar vidas, trabalhando de perto com as comunidades para compreender e atender as necessidades delas. A nossa experiência e o nosso conhecimento nos permitem responder de maneira rápida e eficaz, sem tomar partido.

