



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

Uso das Forças de Segurança: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos

Orientação para o Setor Privado em Mercados Emergentes



IFC

Corporação
Financeira Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

DIREITOS AUTORAIS

O material contido nesta publicação é protegido por direitos autorais. A IFC incentiva a divulgação do conteúdo para fins educativos. O conteúdo desta publicação pode ser utilizado livremente sem permissão prévia, desde que seja dada atribuição clara à IFC e que o conteúdo não seja usado para fins comerciais.

ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

As constatações, interpretações, opiniões e conclusões expressas neste documento são as dos autores e não refletem necessariamente a opinião dos Diretores Executivos da Corporação Financeira Internacional (IFC) ou do Banco Mundial, nem dos governos que representam.

O objetivo da Série de Boas Práticas é compartilhar informações sobre abordagens do setor privado para lidar com uma gama de questões ambientais e sociais que, na opinião da IFC, apresentam um ou mais elementos de boas práticas nessas áreas. Informações sobre essas abordagens podem ser provenientes de fontes disponíveis ao público ou de outras fontes de terceiros. A IFC e/ou suas organizações afiliadas podem ter interesses financeiros ou outro relacionamento comercial com algumas dessas empresas.

Embora a IFC acredite na exatidão das informações prestadas, as mesmas são disponibilizadas estritamente “como estão”, sem qualquer tipo de declaração ou garantia. A IFC pode não exigir todas ou quaisquer das práticas aqui descritas nos seus próprios investimentos e, a seu critério, pode não concordar em financiar ou assistir empresas ou projetos que sigam essas práticas. Estas e quaisquer outras práticas propostas seriam avaliadas caso a caso pela IFC, com a devida consideração às circunstâncias específicas do projeto.

Para maiores informações sobre o compromisso da IFC com a sustentabilidade, incluindo links referentes ao Quadro de Sustentabilidade (*Sustainability Framework*), visite o [site: www.ifc.org/sustainabilityframework](http://www.ifc.org/sustainabilityframework).

Publicado em: fevereiro de 2017.

Crédito das fotografias: Felicity Kolp; Ben Li; J.J. Messner; Jason Paiement; Gaye Thompson; Shaza Zeinelabdin; Control Risk East Africa Limited; e Acervo de Fotografias do Grupo Banco Mundial (*World Bank Group Photo Collections*).

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

Uso das Forças de Segurança: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos

Orientação para o Setor Privado em Mercados Emergentes



Índice

Lista de Acrônimos	vii
Agradecimentos	ix
Sumário Executivo	xi
I. Introdução: Questões de Segurança no Contexto dos Padrões de Desempenho	1
Quadro de Sustentabilidade da IFC e Questões de Segurança	3
Princípios Essenciais	8
Interconexões entre Segurança (PD 4) e Outros Padrões de Desempenho	9
Envolvimento da Comunidade e Mecanismo de Queixas para Questões Relacionadas com Segurança	9
Considerações de Gênero	10
O Princípio da Proporcionalidade nas Respostas de Segurança e Direitos Humanos	11
Implementação do Padrão de Desempenho 4	14
Outros Padrões Internacionais de Desempenho sobre Segurança	14

II. Avaliação dos Riscos de Segurança	17
Triagem de Riscos de Segurança: 10 Perguntas que Todas as Empresas Deveriam Responder	21
Preparação da Avaliação de Riscos de Segurança: Para Empresas que Operam em Contextos de Alto Risco	33
Considerações de Segurança Distintas nas Diferentes Fases do Projeto	37
III. Gestão da Segurança Privada	41
10 Principais Considerações ao Contratar Segurança Privada	44
Envolvimento da Comunidade e Mecanismo de Queixas para Questões Relacionadas com Segurança	53
IV. Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública	57
Avaliação dos Riscos de Segurança Pública: 5 Principais Questões para as Empresas	62
Comunicação e Envolvimento com a Segurança Pública	65
Quem deve estar envolvido?	66
Quando envolver?	66
Como envolver?	66
O que discutir?	68
Documentação dos Esforços de Envolvimento	75
Consideração de um Memorando de Entendimento	75
V. Preparação de um Plano de Gestão de Segurança	77
Principais Componentes do Plano de Gestão de Segurança	81
VI. Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança	89
Políticas e Procedimentos	92
Principais Etapas do Processo	93
Anexos: Instrumentos e Modelos	99
Anexo A: Modelo de Edital e Solicitação de Propostas de Avaliação de Riscos de Segurança e Plano de Gestão de Segurança	101
Anexo B: Orientação para a Elaboração de um Plano de Gestão de Segurança	104
Anexo C: Modelo de Contrato com Provedor de Segurança Privado	113
Anexo D: Modelo de Resumo de Relatório de Incidente	117
Anexo E: Modelo de Memorando de Entendimento	118
Anexo F: Recursos para Orientação Adicional sobre o Uso das Forças de Segurança	121

Lista de Acrônimos

AIAS	Avaliação de Impactos Ambientais e Sociais
ARS	Avaliação de Riscos de Segurança
BERD	Banco Europeu para Reconstrução e Desenvolvimento
CCTV	Circuito Fechado de TV (vigilância por vídeo)
CDC	Instituição de Finanças do Reino Unido para o Desenvolvimento
CES	Departamento Ambiental, Social e de Governança da IFC
CICV	Comitê Internacional da Cruz Vermelha
DCAF	Centro de Genebra para o Controle Democrático das Forças Armadas
DEG	Corporação Alemã de Investimento e Desenvolvimento
DFID	Departamento do Reino Unido para o Desenvolvimento Internacional
EAC	Engenharia, Aquisição e Construção
EDC	Export Development Canada
ICMM	Conselho Internacional de Metais e Mineração
IFC	Corporação Financeira Internacional
MIGA	Agência Multilateral de Garantia de Investimento
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PD	Padrões de Desempenho da IFC
PGS	Plano de Gestão de Segurança
PV	Princípios Voluntários
SGSA	Sistema de Gestão Social e Ambiental
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

Agradecimentos

Este Manual de Boas Práticas sobre o *Uso das Forças de Segurança: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos* é parte de uma série de orientações de boas práticas do Departamento Ambiental, Social e de Governança (CES) da Corporação Financeira Internacional (IFC). O Manual foi elaborado por uma equipe central formada por Felicity Kolp e Debra Sequeira (IFC), Krista Hendry (Monkey Forest Consulting) e J.J. Messner e Hannah Blyth (The Fund for Peace), com contribuições de Don McFetridge e Tom Green (Monkey Forest Consulting).

O documento também se beneficiou significativamente de comentários extensos realizados no âmbito de um processo interno e externo de revisão por pares. Os autores gostariam de agradecer aos colegas da IFC Felipe Albertani, Diana Baird, Lalit Bhandari, Emmanuel Brace, Richard Caines, Pablo Cardinale, Lori Conzo, Leyla Day, John Graham, Rob Horner, Konrad Huber, Alex Indorf, Sofie Fleischer Michaelsen, Louis Philippe Mousseau, Rosa Orellana, Justin Pooley e Shaza Zeinelabdin por suas contribuições.

Agradecimentos também são devidos aos revisores externos, incluindo Brian Gonsalves (AngloGold Ashanti); Jonathan Drimmer (Barrick Gold); Helen Simpson (British Petroleum); Mark Eckstein, Nomsa Fulbrook-Kagwe, Ritu Kumar, Nikolas Stone (CDC Group); Sebastian Spitzer (DEG Invest); Diana Klein (DFID UK); Giorgia Depaoli, Evelin Lehis, Rachele Marburg, Sukran Caglayan Mumcu, Elizabeth Smith (BERD); Robert Cameron (EDC); Amy Lehr (Foley Hoag); Margaret Wachenfeld (Institute for Human Rights and Business); Roper Cleland, Yadaira Orsini (International Alert); Hannah Clayton (ICMM); Claude Voillat (CICV); Reg Manhas (Kosmos Energy); Kate Wallace, Debra Zanewich (MIGA); Nick Cotts, Otto Sloan (Newmont Mining); Uwe Fitschen, Johanna Imiela, Pablo von Waldenfels (Euler Hermes); Glenn Bestall (Seven Energy); Ida Hyllested (UNICEF); e Jorge Villegas (Banco Mundial). A equipe de elaboração manifesta seu grande apreço pelos muitos comentários valiosos e informativos, e espera que os revisores encontrem as suas sugestões refletidas na versão final.

Por fim, a equipe gostaria de agradecer à Equipe de Gestão de Conhecimento da CES, incluindo Fiorella Facello, Susan Holleran e Dickson Tang, que prestou apoio à publicação deste Manual de Boas Práticas.



Sumário Executivo

Empresas em todo o mundo normalmente admitem ou contratam pessoal de segurança para proteger os seus funcionários, instalações, ativos e operações, que pode variar de um único vigia noturno a um grande contingente de guardas de segurança privada, ou até mesmo o destacamento de forças de segurança pública. Embora muitas empresas avaliem a probabilidade e os tipos de ameaças de segurança impostas por seu ambiente operacional, estas estão sendo chamadas cada vez mais a **considerar os impactos que os seus esquemas de segurança podem ter sobre as comunidades locais.**

Boa prática no que diz respeito ao uso das forças de segurança baseia-se no conceito de que a provisão da segurança e o respeito pelos direitos humanos podem e devem ser compatíveis. Isso se traduz na implementação de políticas e práticas que garantam que a provisão da segurança seja realizada com responsabilidade, sendo cada resposta proporcional à ameaça. A comunicação proativa, o envolvimento da comunidade e a resolução de queixas são pontos centrais desta abordagem, com frequência por meio da colaboração entre os departamentos de segurança e de relações com a comunidade. Considerações de gênero também são importantes, tendo em vista que as mulheres têm muitas vezes experiências e interações diferentes com o pessoal de segurança. Cabe às empresas garantir a contratação, treinamento, regras de conduta e supervisão adequados do pessoal de segurança privada. As empresas também devem incentivar o pessoal de segurança pública a exercer o devido controle ao responder a situações relacionadas com o projeto.

Essas expectativas estão refletidas no *Padrão de Desempenho 4: Saúde e Segurança da Comunidade*, da IFC, que requer que as empresas: 1) avaliem os riscos de segurança que suas operações tenham ou possam criar para comunidades; 2) desenvolvam formas para gerir e mitigar esses riscos; 3) efetuem a gestão da segurança privada com responsabilidade; 4) interajam com a segurança pública; e 5) considerem e investiguem denúncias de atos ilegais por parte do pessoal da segurança. O Padrão de Desempenho 4 aplica-se a empresas de qualquer dimensão e em qualquer país ou setor.

Este Manual proporciona orientação prática, no nível do projeto, para os clientes da IFC e outras empresas do setor privado que operam em mercados emergentes para entender melhor e implementar as disposições relacionadas com segurança previstas no Padrão de Desempenho 4. Orientação específica é fornecida em todo o documento para diferenciar as expectativas de empresas com risco mais baixo das que enfrentam riscos e impactos de segurança mais complexos e desafiadores. O Manual é dividido nas seguintes cinco seções:



Avaliação de Riscos

A avaliação e análise dos riscos potenciais de segurança é o primeiro passo para determinar o nível e tipos de esquema de segurança que uma empresa pode precisar. O nível de esforço necessário deve ser proporcional ao ambiente de ameaças em que o projeto opera, variando de uma triagem relativamente simples de riscos até a realização de uma Avaliação de Riscos de Segurança mais formal e abrangente que pode precisar considerar, mais a fundo, aspectos políticos, socioeconômicos, militares e outros. Como ponto de partida, a empresa deveria considerar ameaças prováveis que podem demandar uma resposta do pessoal de segurança e refletir sobre o impacto potencial que tal resposta teria sobre os membros da comunidade. Também é importante considerar se a presença da empresa em si poderia afetar a segurança da comunidade local e de que maneira.



Gestão da Segurança Privada

O envolvimento de algum tipo de segurança privada — seja empregados internos ou provedores de segurança contratados — é prática comum para muitas empresas que operam em mercados emergentes. Embora a segurança privada possa variar em termos de forma e tarefas, o objetivo de sua presença deve ser a proteção das pessoas e da propriedade, assim como a redução dos riscos. Decisões acerca do tipo, quantidade, responsabilidades e de armar, ou não, as forças de segurança privada deve advir de uma avaliação dos riscos de segurança e respostas apropriadas. O Padrão de Desempenho 4 descreve os requisitos para a avaliação de riscos e para a contratação, conduta, treinamento, equipamento e monitoração. Mesmo quando tais funções são realizadas por um operador de segurança contratado, a empresa retém a responsabilidade de supervisão para assegurar que essas expectativas foram cumpridas.



Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública

A interação com as forças de segurança pública pode ser um desafio para as empresas, tendo em vista que estas não exercem controle sobre as decisões, nem sobre o comportamento do pessoal de segurança pública e podem ter influência limitada nesse sentido. Mesmo assim, aos olhos da comunidade local e de outras partes interessadas, as empresas podem parecer associadas com as ações das forças de segurança pública. Consequentemente, nas situações em que as forças de segurança respondam a incidentes relacionados ao projeto, é do interesse das empresas incentivar o pessoal da segurança pública a ter um comportamento compatível com os princípios estabelecidos para o pessoal de segurança pública no Padrão de Desempenho 4. No mínimo, as empresas são encorajadas a avaliar os riscos impostos pelas forças de segurança pública e procurar oportunidades de trabalhar com elas para tentar reduzir esses riscos.



Preparação do Plano de Gestão de Segurança

O Plano de Gestão de Segurança é um instrumento padrão importante do setor que descreve como será a gestão e provisão de segurança e que recursos serão necessários. O Plano de Gestão de Segurança é o documento de orientação abrangente da empresa que contém todos os outros procedimentos e protocolos relacionados com segurança. Ele também deve considerar os riscos e impactos para a comunidade impostos pelos esquemas de segurança da empresa e incluir disposições e medidas de mitigação para abordá-los. O Plano de Gestão de Segurança deve estar vinculado à Avaliação de Riscos de Segurança e responder aos riscos identificados, proporcionando orientação, organização, integração e continuidade para o programa de segurança e proteção de ativos da empresa. O nível de esforço na avaliação e gestão dos riscos de segurança deve ser proporcional ao nível de riscos de segurança associados ao projeto e a seu contexto operacional.



Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança

É boa prática e faz parte de uma gestão de risco sólida que as empresas tenham políticas e procedimentos claros para lidar com denúncias e incidentes relacionados com segurança. Toda denúncia ou incidente relacionado com a segurança deve ser documentado e então avaliado com o objetivo de determinar se as políticas e procedimentos da empresa foram cumpridos e se medidas corretivas ou preventivas são necessárias. O nível de profundidade e detalhe da investigação refletirá a gravidade e credibilidade da denúncia ou do incidente. Atos ilegais ou abusivos devem ser reportados às autoridades competentes, aconselhando-se às empresas monitorar ativamente o *status* de toda investigação em andamento realizada pelas autoridades públicas. Incentiva-se também às empresas informar o resultado aos reclamantes ou outras partes pertinentes, tendo em mente as disposições referentes à confidencialidade e à necessidade de proteger as vítimas. Quando adequado, pode ser construtivo compartilhar as lições aprendidas, quando estas forem relevantes, e também os esforços empreendidos para incorporá-las na política e/ou prática da empresa.





CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO:

Questões de Segurança no Contexto dos Padrões de Desempenho



Introdução: Questões de Segurança no Contexto dos Padrões de Desempenho

Empresas em todo o mundo normalmente admitem ou contratam pessoal de segurança para proteger os seus funcionários, instalações, ativos e operações. Em ambientes de baixo risco, os esquemas de segurança podem consistir simplesmente em cercas, sinalização e talvez um vigia noturno. Em ambientes de mais alto risco, as empresas podem precisar de um nível maior de segurança, o que requer a contratação de segurança privada ou mesmo trabalhar diretamente com as forças de segurança pública na área.

Ao determinar as necessidades de segurança, as empresas normalmente avaliam a probabilidade e os tipos de ameaças de segurança que emergem de seu ambiente operacional. **As empresas estão cada vez mais sendo chamadas a considerar o impacto que seus esquemas de segurança podem ter sobre as comunidades locais.** Em ambientes de segurança mais complexos, particularmente aqueles com histórico de tensões ou conflitos violentos entre as comunidades e o governo, a simples presença do projeto pode gerar certos riscos de segurança para diversas partes interessadas.

QUADRO DE SUSTENTABILIDADE DA IFC E QUESTÕES DE SEGURANÇA

O Quadro de Sustentabilidade de 2012 articula o compromisso estratégico da IFC com o desenvolvimento sustentável e é parte integrante da abordagem de gestão de risco da instituição.¹ O núcleo principal desse Quadro são oito Padrões de Desempenho (PD) que abordam um conjunto de questões ambientais e sociais que surgem em projetos do setor privado. Esses Padrões de Desempenho destinam-se a auxiliar as empresas na prevenção, mitigação e gestão de riscos como forma de fazer negócios de maneira sustentável.

Embora coincidam com os aspectos ambientais e sociais em outros Padrões de Desempenho, as questões de segurança são abordadas primordialmente no Padrão

¹ O Quadro de Sustentabilidade e os Padrões de Desempenho da IFC podem ser encontrados no *site*: www.ifc.org/sustainabilityframework.



de Desempenho 4: Saúde e Segurança da Comunidade. Os objetivos do Padrão de Desempenho 4 são: 1) antecipar e evitar impactos negativos sobre a saúde e a segurança das comunidades afetadas durante o ciclo de vida do projeto, advindos tanto de condições rotineiras como não rotineiras e 2) assegurar que a proteção do pessoal e da propriedade seja realizada de acordo com os mais fundamentais princípios de direitos humanos, e de modo a evitar e minimizar os riscos para as comunidades afetadas.²

De forma sucinta, o Padrão de Desempenho 4 requer que as empresas se comprometam a:

- Avaliar os riscos de segurança que suas operações podem ter ou criar para as comunidades;
- Desenvolver maneiras para gerir e mitigar esses riscos;
- Efetuar a gestão da segurança privada com responsabilidade;
- Trabalhar com a segurança pública;
- Considerar e investigar denúncias de atos ilegais por parte do pessoal de segurança.

² Padrão de Desempenho 4 da IFC, Objetivos.

O Boxe 1 apresenta o texto completo dos aspectos de segurança do Padrão de Desempenho 4, e a Figura 2 (nas páginas 12 e 13) ilustra a implementação do processo.

Boxe 1: Padrão de Desempenho 4 da IFC — Segurança

Pessoal de Segurança

12. Quando o cliente contratar trabalhadores diretos ou contratados para a prestação de serviços de segurança para proteger seus funcionários e bens, ele avaliará os riscos gerados por seus acordos de segurança para as pessoas, quer estas estejam dentro ou fora do local do projeto. Ao estabelecer tais acordos, o cliente deverá nortear-se pelos princípios de proporcionalidade e boa prática internacional^a no que se referir a contratações, normas de conduta, treinamento, equipamentos e monitoramento desses trabalhadores, e estar em conformidade com a legislação aplicável. O cliente fará indagações razoáveis para certificar-se de que os prestadores de serviços de segurança não tenham se envolvido anteriormente em casos de agressão; fornecerá treinamento adequado no uso da força (e, quando aplicável, no uso de armas de fogo) e em como se comportar de maneira apropriada para com os trabalhadores e Comunidades Afetadas, exigindo que tais prestadores de serviço atuem dentro da lei aplicável. O cliente não aprovará o uso da força, salvo quando esta for empregada para fins preventivos e defensivos e em grau proporcional à natureza e à extensão da ameaça. O cliente fornecerá um mecanismo de reclamação para as Comunidades Afetadas expressarem suas preocupações quanto aos acordos de segurança e ações do pessoal de segurança.

13. O cliente avaliará e registrará os riscos decorrentes do uso, por parte do projeto, de funcionários do governo responsáveis pela segurança destacados para prestar serviços de segurança. O cliente buscará assegurar que o pessoal de segurança atue em conformidade com o parágrafo 12 acima e encorajará as autoridades públicas competentes a divulgar ao público os acordos de segurança para as instalações do cliente, sujeito a preocupações de segurança prioritárias.

14. O cliente considerará e, quando apropriado, investigará todas as alegações de atos ilegais ou abusivos praticados pelo pessoal de segurança, tomará medidas (ou solicitará que as partes em questão as tomem) para impedir que tais atos se repitam e notificará as autoridades públicas sobre atos ilegais e abusivos.

a. Incluindo práticas consistentes com o Código de Conduta das Nações Unidas (ONU) para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei e Princípios Básicos da ONU sobre a Utilização da Força e de Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.



O Padrão de Desempenho 4 da IFC (parágrafos 12 a 14) descreve os requisitos da IFC para a avaliação e gestão de riscos de segurança relacionados tanto com forças de segurança privada quanto pública.³ As expectativas depositadas nas empresas no que diz respeito à gestão ativa da sua segurança privada *versus* sua interação com a segurança pública baseiam-se no nível de controle esperado da empresa sobre cada uma delas. (Ver a Tabela 1).

O Padrão de Desempenho 4 espera que as empresas considerem os riscos de segurança oferecidos PARA as comunidades, e também os riscos de segurança oferecidos PELAS comunidades.

³ Ver também Nota de Orientação 4 da IFC sobre o Padrão de Desempenho 4, que oferece orientação útil e boas práticas sobre os requisitos do Padrão de Desempenho 4.

Tabela 1: Controles e Responsabilidades da Empresa

Segurança Privada	Segurança Pública
Grau de Controle da Empresa e Influência Correspondente no âmbito do PD 4	
A empresa tem controle direto e significativo sobre a segurança privada	As forças de segurança pública geralmente estão fora do controle direto da empresa e o grau de poder/influência pode variar significativamente
Expectativas de cumprimento de padrões relacionados com a contratação, conduta, treinamento, equipamento e monitoração	As expectativas estão voltadas para o envolvimento da empresa com as autoridades públicas e esforços para influenciar resultados quando viável
Os termos contratuais são essenciais	Melhores esforços voltados para estabelecer um acordo em relação às regras de engajamento e conduta — documentado, se possível, em Memorando de Entendimento ou acordo semelhante

Responsabilidades da Empresa no âmbito do PD 4

Avaliação de riscos e implementação de boas práticas na contratação, treinamento e emprego de forças de segurança privada	Avaliação de riscos decorrentes das forças de segurança pública destacadas para prestar serviços de segurança
Conduta e uso da força apropriados por parte do pessoal de segurança	Comunicação dos princípios de conduta e incentivo para que as forças de segurança pública implementem boas práticas e divulguem esquema de segurança
Mecanismo de queixa para preocupações de segurança	
Comunicação e discussão com os trabalhadores e a comunidade sobre esquema de segurança	
Consideração das denúncias de atos ilegais cometidos pelo pessoal de segurança	

PRINCÍPIOS ESSENCIAIS

A boa prática em relação ao uso das forças de segurança baseia-se no conceito de que a provisão de segurança e o respeito pelos direitos humanos podem e devem ser compatíveis. Isso se traduz na implementação de políticas e práticas que garantam que os serviços de segurança sejam realizados com responsabilidade e que a resposta seja proporcional à ameaça. A comunicação proativa, envolvimento da comunidade e resolução de queixas são aspectos centrais desta abordagem, muitas vezes por meio da colaboração entre o departamento de segurança e o de relações com a comunidade. Considerações de gênero também são importantes, porque as mulheres têm muitas vezes experiências e interações diferentes com o pessoal de segurança. Essas ideias foram reunidas em cinco princípios de boas práticas apresentados na Figura 1 e discutidos abaixo.

Figura 1: Cinco Princípios de Boas Práticas



Interconexões entre a Segurança (PD 4) e Outros Padrões de Desempenho

A experiência mostra que tensões entre a empresa e a comunidade em relação a qualquer assunto pode facilmente se tornar uma questão de segurança. Mesmo pequenos conflitos sobre qualquer tipo de preocupação ambiental ou social — seja água, falta de benefícios esperados, poluição ou condições de trabalho — podem rapidamente se transformar em protestos espontâneos no portão do projeto ou no fechamento de uma via de acesso, resultando em uma situação de segurança para a qual a empresa pode não estar preparada. Da mesma forma, uma atuação adequada do pessoal de segurança no contexto de reuniões ou greves sindicais trabalhistas (PD 2), reassentamento involuntário de domicílios (PD 5) ou ativismo por parte de comunidades nativas (PD 7) é essencial para assegurar os direitos e a segurança das comunidades locais e para a reputação de empresas e governos em todo o mundo. Em vista disso, o Padrão de Desempenho 4 deve ser lido juntamente com todos os demais Padrões de Segurança.

As empresas deveriam considerar a identificação dos riscos de segurança e sua gestão como parte do Sistema de Gestão Ambiental e Social geral descrito no Padrão de Desempenho 1.

Envolvimento da Comunidade e Mecanismo de Queixas para Questões Relacionadas com Segurança⁴

É essencial estabelecer vínculos entre o setor de segurança e o de relações com a comunidade. O envolvimento da comunidade é um aspecto central de um bom programa de segurança, e boas relações com os empregados e com comunidades locais podem contribuir substancialmente para a segurança geral na área do projeto. As empresas podem evitar trincheiras operacionais internas assegurando que o seu pessoal de segurança atue de maneira coordenada e regular com outros departamentos, tais como o de Relações com a Comunidade e o de Recursos Humanos. Por meio de seu setor de Relações com a Comunidade, a empresa pode compartilhar informações com a comunidade sobre o esquema de segurança, as políticas de segurança da empresa e a conduta esperada do pessoal de segurança. Manter um canal de diálogo com as comunidades sobre questões de segurança também pode ajudar a identificar potenciais riscos e preocupações locais, e servir, inclusive, como um sistema de alerta antecipado. (Ver Boxe 2).

Os membros da comunidade devem saber aonde ir para apresentar queixas sobre a conduta do pessoal de segurança. Onde são feitas as queixas? Por acaso a comunidade pode interpor uma queixa pelo mecanismo de queixas da empresa voltado à comunidade, ou existe um mecanismo específico para questões de segurança — ou até mesmo um mecanismo de queixas alternativo (como, por exemplo, como parte do sistema de justiça local)? As empresas devem ter um

⁴ Ver também a orientação da IFC (em inglês) sobre “Abordagem de Queixas de Comunidades Afetadas por Projetos”: www.ifc.org/GPN-Grievance.

processo claro e divulgar informações sobre isso. Igualmente importante é que os membros da comunidade saibam que podem apresentar queixas sem medo de intimidação ou retaliação. Considerando que, em geral, os guardas são o primeiro ponto de contato com os membros da comunidade nos portões do projeto, eles precisam ser orientados sobre o papel que têm a desempenhar em termos de relações com a comunidade, bem como sobre o mecanismo de queixas e quaisquer questões importantes que precisem ser comunicadas à comunidade.

Considerações de Gênero

As considerações de gênero também são importantes, porque as mulheres têm muitas vezes experiências e interações diferentes com o pessoal de segurança. Por exemplo, o potencial de assédio ou violência sexual pode aumentar com uma maior presença de forças de segurança pública ou privada na área do projeto. Consultar separadamente as mulheres pode oferecer perspectivas importantes para identificar uma gama mais completa de potenciais riscos e preocupações da comunidade. Ao mesmo tempo, o conhecimento do pessoal de segurança sobre questões culturais específicas de gênero e seu respeito por elas pode ajudar a população local a aceitar a sua presença. Algumas empresas conseguiram melhorar a aceitação cultural e reduzir tensões contratando guardas de segurança femininas, particularmente em situações em que as interações entre guardas e mulheres da comunidade são frequentes.

Boxe 2: Papéis da Segurança e Relações com a Comunidade

Muitas empresas melhoraram sua situação em termos de segurança e seu relacionamento com as comunidades locais por meio de uma maior colaboração e coordenação entre os funcionários de Segurança e os de Relações com a Comunidade. A atitude e a conduta do pessoal de segurança em relação à população local normalmente reflete diretamente na empresa e tem o potencial de afetar as relações entre a empresa e a comunidade, tanto de maneira positiva quanto negativa. Os funcionários de Relações com a Comunidade podem transmitir as queixas da comunidade ou suas preocupações com a segurança, alertar o pessoal de segurança sobre fontes de discórdia entre as comunidades locais e a empresa e que poderiam representar riscos de segurança, além de ajudar a comunicar informações de segurança importantes à população local. Os membros da comunidade, por sua vez, geralmente estão em condições de identificar riscos potenciais e preocupações locais (que o Departamento de Segurança pode não ter considerado) e podem ajudar a melhorar a segurança fornecendo informações locais e alertas antecipados.

O Princípio da Proporcionalidade nas Respostas de Segurança

O princípio de proporcionalidade significa que a intensidade de qualquer resposta de segurança deve corresponder à natureza e gravidade da ameaça ou agressão. De acordo com o Padrão de Desempenho 4, a empresa “não aprovará o uso da força, salvo quando esta for usada para fins preventivos e defensivos em proporção à natureza e extensão da ameaça”.⁵ O pessoal de segurança deve ser instruído a exercer controle e cautela, e a priorizar a resolução pacífica de controvérsias e a prevenção de lesões e mortes.⁶

Segurança e Direitos Humanos

A provisão da segurança e o respeito pelos direitos humanos podem e devem ser compatíveis.⁷ A conexão entre direitos humanos e segurança alinha-se com o compromisso do Padrão de Desempenho 1 de que: “As empresas devem respeitar os direitos humanos, o que significa evitar a violação dos direitos humanos de outros e tratar dos impactos negativos que as empresas podem causar aos direitos humanos ou para os quais podem contribuir”.⁸

Interações com as forças de segurança têm o potencial de afetar os direitos e a segurança de indivíduos e comunidades. Nos casos extremos, o uso de força letal pode resultar na perda de vidas. O uso de força excessiva, bem como de detenção ilegal também podem ameaçar o direito à liberdade e segurança da pessoa humana. Outros possíveis impactos incluem restrições à liberdade de movimento, de reunião ou de expressão, e até mesmo limitações à liberdade de associação dos empregados. Cabe às empresas assegurar que a contratação, a capacitação, a conduta e a supervisão do pessoal de segurança privada sejam feitas de maneira adequada. Elas devem também incentivar o pessoal de segurança pública a exercer controle adequado ao responder a situações relacionadas com o projeto. Os membros da comunidade também devem poder contatar a empresa e registrar queixas sem medo de retaliação.

⁵ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

⁶ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 29.

⁷ Ibid.

⁸ Padrão de Desempenho 1 da IFC, parágrafo 3.

1



(Capítulo II)

Avaliação de Riscos

A avaliação dos riscos de segurança pode ser relativamente simples em contextos de baixo risco. A pessoa responsável pela segurança — idealmente com informações de outros departamentos — deve considerar:

- ▶ **Riscos de Segurança** (p. 23)
O que poderia razoavelmente acontecer que exigiria algum tipo de ação por parte da segurança (guardas de segurança, polícia, exército)?
- ▶ **Respostas de Segurança** (p. 24 e 25)
Como o pessoal de segurança provavelmente vai reagir e responder a esses riscos identificados?
- ▶ **Impactos potenciais** (p. 26 a 29)
Quais seriam os impactos potenciais dessa resposta, focando principalmente nos impactos sobre as comunidades?

Documentar os resultados deste processo por meio de um Quadro de Resposta a Riscos (p. 30) ou qualquer outro formato básico (p.ex., planilha de Excel) que capte os riscos, respostas e impactos potenciais.

2



(Capítulos III, IV, V)

Prevenção e Mitigação de Impactos

Assim como com outras questões referentes a Padrões de Desempenho, as empresas devem procurar evitar, minimizar, e compensar ou contrabalançar os impactos negativos. Quando forem identificados potenciais riscos ou impactos, as empresas devem considerar duas principais perguntas:

- ▶ *Como evitar riscos ou impactos potenciais antes que aconteçam?*
- ▶ *Como mitigar os impactos negativos depois que aconteceram?*

As empresas podem evitar ou mitigar impactos negativos por meio de políticas corporativas e interação com a segurança privada (Capítulo III) ou com a segurança pública (Capítulo IV). Esses esforços devem estar refletidos no Plano de Gestão de Segurança (Capítulo V, p. 81 a 87). Em contextos de baixo risco, esse plano pode ser relativamente curto e também ser integrado a outras políticas e procedimentos como parte do Sistema de Gestão Ambiental e Social geral da empresa.

3



(Capítulo III)

Gestão da Segurança Privada

Os guardas de segurança privada podem ser empregados da empresa ou contratados por intermédio de provedores de segurança. Independente disso, as empresas continuam responsáveis por garantir que os padrões sejam cumpridos — seja por meio de seus próprios contratos e aplicação, seja por meio da supervisão dos provedores de segurança privada. Isso inclui atenção a:

- ▶ **Verificação de antecedentes** (p. 46 e 47)
Quem provê a segurança? Há algo no histórico dos guardas que seja motivo de preocupação? As empresas precisam fazer indagações razoáveis para garantir que nenhum guarda tenha histórico de abuso ou desonestidade no passado. O processo pode envolver pesquisa de antecedentes ou verificação cruzada com outras empresas, autoridades públicas do país e estrangeiras, missões da ONU, etc., conforme seja adequado no contexto do país.
- ▶ **Garantir o apropriado uso da força** (p. 46, 48)
Os guardas sabem o que se espera deles? Estão preparados para reagir com força apropriada e proporcional a cada situação? As empresas devem usar suas políticas e procedimentos, reforçados por treinamento, para dar instruções claras aos guardas diretamente empregados. O processo pode ser tão simples como incluir uma cláusula no contrato de trabalho que estabeleça as expectativas, seguida de treinamento.
- ▶ **Treinamento** (p. 49)
O que o guarda deve fazer quando um membro da comunidade se aproxima de maneira não ameaçadora? E de maneira ameaçadora? O treinamento deve enfatizar o comportamento e uso da força apropriados. Em contextos de baixo risco, o processo pode se resumir a uma revisão rápida das políticas e procedimentos, registrados numa planilha, para garantir que os guardas saibam como responder a situações e interações comuns.
- ▶ **Equipamentos** (p. 49, 51)
Os guardas têm o que precisam para fazer o seu trabalho de forma apropriada e segura? Isso normalmente significa uniforme e identificação, além de algum dispositivo de comunicação (normalmente um rádio). Em alguns casos, inclui armas não letais como spray de gás pimenta. A decisão de armar os guardas com força letal, como um revólver (p. 51 e 52), é séria e deve advir de uma avaliação de risco e ser acompanhada de um programa de treinamento dedicado.
- ▶ **Monitoração** (p. 53)
Os guardas têm atuado de maneira profissional e apropriada? As empresas devem verificar e confirmar se as políticas e procedimentos continuam a ser pertinentes, e se os guardas os conhecem e seguem.

As empresas que contratam serviços de segurança continuam a ter responsabilidade sobre os provedores de segurança e são responsáveis por assegurar que a verificação de antecedentes, uso da força, treinamento, equipamento e monitoração dos guardas sejam todos apropriados.

4



(Capítulo IV)

Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública

Especialmente em contextos de baixo risco, as empresas podem ter interações limitadas com as forças de segurança pública — isso é especialmente verdadeiro em se tratando das forças nacionais, como exército e marinha. Mesmo assim, a maioria das empresas provavelmente precisará, no mínimo, do apoio da polícia local no caso de incidentes, sendo importante saber quem responde e como. A ênfase é na avaliação e envolvimento, a partir de perguntas importantes, tais como:

- ▶ **Resposta da Segurança Pública** (p. 62 a 65)
Em que situações as forças de segurança pública provavelmente se envolveriam? (p.ex., apenas quando forem chamadas ou também em outros casos?) *Que tipo de agentes ou unidades estarão envolvidos na resposta? Como vão provavelmente responder?* (p.ex., que tipo de capacidade, mandato, reputação, etc. elas têm, e como isso se aplica aos cenários que provavelmente envolveriam a empresa?)
- ▶ **Envolvimento** (p. 65 a 74)
Há oportunidades para estabelecer um relacionamento com a polícia ou outras forças de segurança pública relevantes? As empresas deveriam entrar em contato com as autoridades — de preferência antes de qualquer problema — para entenderem como a segurança pública seria potencialmente destacada e, na medida do possível, para promoverem o uso da força apropriado e proporcional. Em contextos de baixo risco, essa iniciativa pode se resumir a se apresentar para o comandante da polícia local e iniciar um diálogo sobre quando e como as autoridades responderiam na hipótese de haver incidentes na empresa ou envolvendo o pessoal da empresa.
- ▶ **Documentação** (p. 75)
As empresas devem documentar seus esforços de interação, independentemente de estes serem, ou não, bem sucedidos (p.ex., em um registro básico das reuniões com datas, participantes e principais temas).

5



(Capítulo III, p. 52 e 53, Capítulo VI)

Abordagem de Queixas

Quando surgirem problemas com segurança ou quando as comunidades tiverem reclamações, as empresas devem garantir que possuem um método de resposta, que geralmente envolve:

- ▶ **Recebimento de Queixas** (p. 94)
Como as comunidades podem compartilhar informações sobre denúncias e incidentes? (Qual é o mecanismo de queixa da empresa?) De que maneira as reclamações são registradas, e as informações coletadas?
- ▶ **Avaliação** (p. 95)
Como são consideradas as reclamações? Que tipo de investigação é realizado para as questões mais sérias? (Qual é o procedimento de investigação da empresa?) *As empresas devem registrar as informações, as análises e quaisquer conclusões ou recomendações em um memorando ou relatório de incidente.*
- ▶ **Reportar** (p. 95)
Denúncias de atos ilegais devem ser reportadas às autoridades competentes.
- ▶ **Atuação e Monitoração** (p. 95 e 96)
O que pode ser feito para evitar que se repitam? São necessárias medidas de remediação para as partes afetadas? As empresas são incentivadas a reconhecer as lições aprendidas e integrá-las em práticas futuras e, se for o caso, comunicá-las às partes interessadas externas.

IMPLEMENTAÇÃO DO PADRÃO DE DESEMPENHO 4

Este Manual oferece orientação prática, em termos de projeto, para que os clientes da IFC e outras empresas do setor privado que operam em mercados emergentes possam entender melhor e implementar as disposições referentes à segurança descritas no Padrão de Desempenho 4. Assim como o Padrão de Desempenho 4, este Manual se aplica a empresas de diferentes dimensões e níveis de risco, e que operam em qualquer país ou setor. Orientação específica é fornecida ao longo de

todo o documento com o intuito de diferenciar as expectativas para as empresas com riscos menores, daquelas que enfrentam riscos e impactos de segurança mais complexos e desafiadores. (Ver Figura 3).

O nível de esforço deve ser baseado no risco.

Figura 3: Espectro do Pessoal de Segurança Correspondente ao Nível de Risco



OUTROS PADRÕES INTERNACIONAIS DE SEGURANÇA

É importante que as empresas conheçam outros padrões internacionais relacionados com gestão de segurança. No entanto, a conformidade com esses (ou outros) padrões não substitui a responsabilidade da empresa de realizar a devida diligência, de acordo com o Padrão de Desempenho 4:

- *Código de Conduta das Nações Unidas para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei*⁹ (1979)
Princípios e pré-requisitos para que os funcionários responsáveis pela aplicação da lei desempenhem as suas funções, respeitando e protegendo a dignidade humana e os direitos humanos

⁹ www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx.

- *Princípios Básicos das Nações Unidas sobre o Uso da Força e Armas de Fogo por Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei*¹⁰ (1990)
Princípios sobre o uso da força e armas de fogo pelos funcionários responsáveis pela aplicação da lei
- *Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos*¹¹ (2000)
Conjunto de princípios reconhecidos internacionalmente destinado a orientar as empresas a manter a segurança e proteção de suas operações no âmbito de um quadro operacional que promova o respeito pelos direitos humanos (Ver Boxe 3)
- *Código Internacional de Conduta para Prestadores de Serviços de Segurança Privada*¹² (2010)
Princípios e padrões aplicáveis a empresas de segurança privada (empresas que provêm guardas e forças de segurança)
- *Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas*¹³ (2011)
Padrão global para evitar e abordar o risco de impactos negativos sobre os direitos humanos vinculados à atividade de negócios

Boxe 3: O Padrão de Desempenho 4 e os Princípios Voluntários

Os *Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos* são considerados boa prática internacional e oferecem orientação útil para as empresas. O Padrão de Desempenho 4 e os Princípios Voluntários têm, como foco comum, a avaliação e gestão de riscos, e incluem a consideração de riscos e impactos para empresas e comunidades, em função do uso de forças de segurança tanto privada como pública. **Embora a implementação dos Princípios Voluntários não seja um requisito do Padrão de Desempenho 4, a sobreposição entre os dois documentos é significativa, e a implementação adequada de um normalmente sugere a conformidade geral com o outro.** Originalmente, os Princípios Voluntários eram voltados para as indústrias extrativas, mas um número crescente de empresas em diversos setores também têm decidido implementá-los.

¹⁰ www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx.

¹¹ www.voluntaryprinciples.org.

¹² www.icoca.ch/.

¹³ www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles.



CAPÍTULO II

Avaliação dos Riscos de Segurança



Avaliação dos Riscos de Segurança

A avaliação e análise de riscos de segurança potenciais é o primeiro passo para determinar o nível e os tipos de esquemas de segurança que uma empresa pode precisar. Decisões quanto a armar, ou não, os guardas, e se as cercas deveriam ser eletrificadas, por exemplo, devem ser baseadas numa análise informada para determinar se o nível de risco requer essas medidas, bem como na consideração do impacto que tais esquemas de segurança podem ter sobre os empregados, as comunidades locais e o próprio pessoal de segurança.

Figura 4: Objetivos da Avaliação de Riscos de Segurança





O Padrão de Desempenho 4 descreve os requisitos para avaliar o esquema de segurança da empresa, incluindo tanto a segurança privada¹⁴ como a segurança pública.¹⁵ O nível de esforços necessários para avaliar os riscos de segurança devem ser proporcionais ao ambiente de ameaças em que o projeto opera. Para clientes com operações de risco mais baixo em cenários estáveis, a análise de ameaças e riscos relacionados pode ser relativamente simples. Para operações em ambientes de mais alto risco, o nível de análise necessária será uma Avaliação de Riscos de Segurança (ARS) mais formal e abrangente, que talvez precise considerar aspectos políticos, socioeconômicos ou militares mais profundos, padrões e causas da violência, e o potencial de conflitos futuros.¹⁶

¹⁴ “Ao proceder à contratação direta de empregados ou empreiteiros para a prestação de serviços de segurança com o objetivo de proteger seu pessoal e bens, o cliente avaliará os riscos gerados por suas normas de segurança para pessoas, quer estas estejam dentro ou fora da área do projeto”. Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

¹⁵ “Caso o pessoal de segurança pública seja destacado para prestar serviços de segurança ao cliente, este deverá avaliar e documentar os riscos decorrentes de tais serviços”. Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 13.

¹⁶ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 25.

Principal Conclusão para Contextos de Risco mais Baixo

Em contextos mais simples e diretos em que os riscos são limitados e não há expectativa de impactos significativos, a avaliação dos riscos de segurança pode ser um processo relativamente simples. As empresas devem considerar possíveis ameaças que exigiriam uma resposta do pessoal de segurança (como guardas, polícia, exército) e o impacto potencial de tal resposta sobre os membros da comunidade. Também é importante considerar se a própria presença da empresa pode afetar a segurança da comunidade local e de que maneira.

TRIAGEM DE RISCOS DE SEGURANÇA: 10 PERGUNTAS QUE TODAS AS EMPRESAS DEVEM RESPONDER

A triagem inicial dos riscos de segurança da empresa pode ser realizada por consultores externos ou pelos responsáveis pela segurança na empresa, incluindo idealmente informações provenientes de diferentes setores da empresa, como Relações com a Comunidade, Recursos Humanos e Relações Governamentais. Algumas empresas também consideram útil consultar partes interessadas externas, como representantes da comunidade, autoridades locais e segurança pública. Quando a Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS) da empresa é abrangente e inclui uma ampla gama de informações sobre riscos e impactos potenciais, a avaliação dos riscos de segurança pode incluir e aproveitar as informações da AIAS. Embora muitas empresas já avaliem os riscos de segurança de um projeto da perspectiva da empresa, muitas vezes elas não consideram os impactos potenciais sobre a comunidade.

É importante que as empresas documentem os resultados de seu exercício de triagem de riscos. (Ver Boxe 4.) Muitas empresas usam um simples “Cadastro de Risco” — um tipo de quadro de respostas a riscos específicos de segurança — para listar os riscos potenciais e as prováveis respostas de segurança. O cadastro pode ser elaborado seguindo as etapas descritas abaixo, que respondem às 10 perguntas apresentadas na Figura 5. As respostas para as primeiras oito perguntas (Etapas 1 a 8) servem para criar uma nova coluna de informações e completar o quadro. (Para uma amostra do quadro completo, com exemplo de respostas para fins ilustrativos, ver a Figura 6 na página 30).

A avaliação de risco deve ser feita o mais cedo possível, mas é um instrumento valioso em qualquer etapa das operações. Deve ser realizada mesmo que nenhuma avaliação tenha sido feita no início do projeto.

Boxe 4: Principais Documentos da Empresa

Empresas de qualquer dimensão e que operam em qualquer contexto devem ter algum tipo de documentação que reflita as políticas internas de gestão de riscos relacionados com segurança. Além do Plano de Gestão de Segurança e da Avaliação dos Riscos de Segurança, muitas empresas também possuem uma Política de Segurança Corporativa, uma Política de Ética e/ou Direitos Humanos e uma Política de Uso da Força.

Embora não seja necessário ter exatamente essas mesmas políticas separadamente, manter de alguma forma essas informações é uma boa prática, sendo que o âmbito deve ser baseado na situação específica do projeto. Por exemplo, empresas que operam em ambientes complexos e de alto risco normalmente possuem uma Política de Uso da Força abrangente como documento padrão, enquanto empresas que operam em ambientes de baixo risco podem simplesmente enumerar protocolos relacionados com o uso da força no contrato de trabalho dos guardas de segurança. Além disso, as empresas geralmente contam com planos de resposta de emergência, que também devem considerar qual o papel apropriado da segurança e como será a gestão no caso de uma emergência.

Figura 5: Dez Perguntas que Todas as Empresas deveriam Responder



Etapa 1. Quais são os potenciais riscos para o projeto que podem exigir uma resposta de segurança?

Liste todas as ameaças que são realisticamente possíveis e que podem exigir ação por parte das forças de segurança privada e/ou pública, incluindo riscos provenientes das seguintes atividades da empresa:

- **Ambiente operacional**
Circunstâncias contextuais (pobreza, corrupção, crime, questões herdadas, tais como reivindicações políticas pendentes ou conflitos de terra não resolvidos), ameaças diretas (crime organizado, movimentos hostis ao setor, terrorismo, violência/conflito armado), requisitos nacionais de segurança (especialmente quando a presença de segurança pública não é negociável).
- **Relacionamento com as comunidades locais**
Diretamente relacionado com as operações da empresa (trabalho e local de trabalho, saúde e bem-estar da comunidade, acesso à terra ou a recursos naturais, reassentamento, compensação, influxo populacional associado), agitação decorrente de ações não tomadas pela empresa (expectativas da comunidade que não foram atendidas ou situações em que os benefícios são percebidos como insuficientes ou injustos).
- **Resposta de segurança a um incidente**
Agravamento oriundos de interações anteriores que aumentaram a tensão com as comunidades.

A Tabela 2 lista alguns riscos potenciais (outros riscos também podem se aplicar).

Tabela 2: Exemplos de Riscos Potenciais

Riscos Potenciais para o Projeto que podem Exigir uma Resposta de Segurança		
Riscos mais comuns	Riscos mais sérios	Riscos graves e pouco comuns
A maior parte dos projetos enfrenta no mínimo alguns destes riscos	Projetos em ambientes de segurança mais complexos podem enfrentar estes riscos	Poucos projetos enfrentam riscos de segurança tão sérios quanto estes, normalmente encontrados apenas em áreas com mais conflito
Invasão de propriedade	Assalto	Invasão/ocupação do terreno ou propriedade da empresa
Vandalismo	Agressão	Tumulto/Rebelião
Furto	Protesto armado	Tomada de refém
Bloqueio de estrada	Sabotagem às operações ou propriedade da empresa	Sequestro
Protestos da comunidade	Tiroteio ou outra forma de utilização de armas ofensivas	Ataques pessoais ou coletivos que provocam mortes (p. ex., atentado a bomba, assassinato, etc.)

Etapa 2. Qual é a probabilidade de que esses riscos ocorram?

Para cada risco em potencial, avaliar a probabilidade de ocorrência, levando em conta tanto as condições atuais como o contexto histórico. A probabilidade é normalmente quantificada utilizando a escala Likert (0 a 5 ou 0 a 10), mas pode também ser categorizada usando um modelo de alto-médio-baixo ou de “semáforo” (verde-amarelo-verde). O exemplo apresentado neste Manual utiliza uma escala que vai de 1 (baixa probabilidade) a 5 (quase certo).

Etapa 3. Qual seria a resposta de segurança provável?

Identificar a resposta de segurança mais provável de ocorrer para cada um dos riscos: como a segurança privada da empresa ou a segurança pública local reagiria a cada tipo de incidente de segurança? Considerar tanto *quem* (segurança privada, pública ou ambas) provavelmente vai responder, e também *como* provavelmente vai responder. A Tabela 3 lista algumas respostas hipotéticas (sendo que outras respostas também são possíveis). *As respostas em roxo nunca são apropriadas, mas mesmo assim são possíveis.*

Tabela 3: Respostas Prováveis do Pessoal de Segurança

Medidas de Dissuasão Passiva	
Controle de acesso	Medidas físicas para evitar o acesso ou passagem por áreas restritas, como portões, sinais, guardas, cercas, sistemas de vigilância, etc.
Presença visual de segurança	Guardas (e cães de guarda) posicionados em pontos de acesso para o processamento de entrada e saída, servindo também como dissuasão visível.
Observar e reportar	Guardas observam, reportam e registram a atividade.
Medidas de Dissuasão Ativa (<i>Ações que nunca são aceitáveis estão em roxo e em itálico</i>)	
Instruções orais, advertências, recusa de passagem/entrada	Guardas emitem advertências orais para pessoas que tentam ou ameaçam burlar as medidas de segurança físicas. As advertências podem incluir avisos de que mais guardas de segurança estão sendo chamados.
Demonstração de força	Aumenta-se o número de guardas ou eles mostram suas armas como sinal do potencial de intensificação da resposta de segurança.

(continua)

Detenção razoável	Guardas detêm pessoas cuja intrusão tenha sido descoberta ou que tenham roubado, etc., no local da empresa pelo tempo necessário para a polícia chegar e assumir responsabilidade.
<i>Intimidação ou assédio</i>	<i>Guardas usam sua posição de poder (ou, especificamente, suas armas ou cães de guarda) como instrumento de intimidação e assédio contra membros da comunidade, especialmente na ausência de risco ou ameaça.</i>
Intensificação (<i>Ações que jamais são aceitáveis estão em roxo e em itálico</i>)	
Uso de força não letal	Guardas usam força não letal defensivamente (p.ex. cacetetes, munição não letal) para repelir uma ameaça física externa, sujeita aos protocolos vigentes sobre o uso da força.
Apreensão pelas autoridades públicas	Guardas pedem a intervenção da polícia para apreender e/ou prender pessoas que supostamente cometeram atos ilegais, como roubo ou furto, invasão, agressão.
Força letal (para proteger a vida)	Guardas usam força letal defensivamente para proteger contra uma ameaça imediata à vida humana, sujeita aos protocolos vigentes sobre o uso da força.
<i>Detenção indevida</i>	<i>Guardas detêm pessoas por razões ilegítimas ou por mais tempo ou em condições que não são aceitáveis.</i>
<i>Uso de força indevida</i>	<i>Guardas usam força não letal ofensivamente ou fora dos protocolos aceitáveis sobre o uso da força ou por razões ilegítimas (como para fins de atividades ilegais, etc.).</i>
<i>Agressão ou tortura</i>	<i>Guardas detêm pessoas e provocam lesões físicas ou psicológicas nos detentos.</i>
<i>Uso indevido de força letal</i>	<i>Guardas usam força letal ofensivamente ou fora dos protocolos aceitáveis sobre o uso da força, ou por razões ilegítimas.</i>



Etapa 4. Se um incidente/resposta de segurança acontecer, qual seria o impacto sobre a *empresa*?

Avaliar os efeitos prováveis de um incidente de segurança nas “pessoas, propriedade ou produção” da empresa, na hipótese de o incidente acontecer. Os impactos podem ser decorrentes do próprio incidente (como perda de propriedade em razão de furto/roubo) ou da resposta de segurança ao incidente (por exemplo, oposição agressiva a um protesto pode provocar um confronto violento, causando lesão aos empregados ou dano à propriedade da empresa).

Etapa 5. Qual seria a gravidade dos impactos sobre a empresa?

Medir a gravidade dos impactos potenciais sobre a empresa identificados na Etapa 4. Pode ser apresentada por meio de classificação quantitativa ou qualitativa. O exemplo apresentado neste Manual usa uma escala que vai de 1 (muito pouco impacto perceptível) a 5 (paralisação da empresa ou suspensão das operações e/ou lesões aos empregados).

Etapa 6. Se ocorrer um incidente/resposta de segurança, qual seria o impacto sobre a *comunidade*?

Considerar como os membros da comunidade local¹⁷ podem ser afetados pelos agentes ou esquema de segurança. Isso inclui impactos decorrentes da resposta de segurança a um incidente assim como impactos da presença do próprio projeto (incluindo a introdução de novas medidas de segurança, como cercas, postos de controle, cães de guarda ou guardas de segurança armados):

- *Impactos da resposta de segurança*

A resposta de segurança pode ser dada pela segurança pública ou privada, podendo ter impacto sobre um único membro da comunidade ou sobre a comunidade em geral. Por exemplo, um guarda de segurança privada ou polícia local pode se envolver em conduta ilegal ao interagir com alguém suspeito de roubo, ou pode usar força excessiva para dispersar um protesto da comunidade. (Ver Boxe 5 para mais exemplos sob como as respostas de segurança podem agravar os riscos).

- *Impactos provenientes da presença do projeto (e de sua segurança)*

Quando um projeto chega a uma área pouco desenvolvida, a própria presença do projeto pode criar questões ou impactos relacionados com segurança. Cercas de segurança e outras barreiras físicas podem impedir o acesso à água ou a outras áreas e rotas comuns importantes. O afluxo populacional em decorrência do projeto, com aumentos associados nos índices de criminalidade e tensões na comunidade podem ter impactos diretos e indiretos na segurança.¹⁸ A introdução do pessoal de segurança na área também pode gerar tensões quando os guardas interagem com membros da comunidade. Tendo em vista que um dos aspectos da segurança é controlar pontos de acesso importantes, os guardas de segurança são normalmente o primeiro ponto de contato quando membros da comunidade chegam ao local para pedir (ou exigir) acesso à terra, passagem ou empregos. Essas interações podem constituir um risco para o guarda e/ou para o membro da comunidade se não forem tratadas de forma apropriada.

Tanto as medidas de segurança física quanto os próprios guardas de segurança podem ter impactos especialmente significativos para mulheres, que provavelmente atravessam grandes distâncias para realizar tarefas domésticas. Elas podem ser afetadas de maneira desproporcional pela presença de guardas de segurança (normalmente homens e potencialmente armados), com quem se deparam todos os dias no desempenho de rotina cotidiana. Em alguns casos, as mulheres podem estar sujeitas a assédio ou intimidação relacionada ao gênero e podem ser vítimas de violência sexual. Consultas com representantes da comunidade, incluindo mulheres, pode ser um componente importante para identificar e avaliar os riscos para a empresa.

¹⁷ Observe que “membros da comunidade” podem incluir pessoas que contribuíram para os riscos de segurança (tais como manifestantes, os supostos ladrões, etc.), bem como pessoas que não têm qualquer envolvimento com o projeto.

¹⁸ Ver também a orientação da IFC sobre imigração, “Projetos e Pessoas: um manual para lidar com a migração induzida por projetos” (*Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration*): www.ifc.org/IB-Inmigration.

Boxe 5: A Natureza Dinâmica dos Riscos e Respostas de Segurança

Ao considerar os riscos de segurança, é importante entender que uma resposta de segurança a um incidente pode, por sua vez, criar novos riscos. Por exemplo, se uma rota de trânsito utilizada anteriormente passa a ser restringida por uma nova cerca de segurança, e um membro da comunidade tenta burlar a cerca, os guardas de segurança podem achar que se trata de uma invasão. Se os guardas interceptam e tratam aquela pessoa duramente, ela pode se sentir desrespeitada. A pessoa e outros membros da comunidade que se opõem à restrição de acesso podem protestar, bloqueando a estrada para chamar atenção para a sua queixa. Normalmente, a polícia é chamada para lidar com esse tipo de protesto, que pode aumentar o potencial para violência — como, por exemplo, quando uma confrontação leva a um disparo involuntário. Se esse acirramento for percebido pela sociedade civil ou pela mídia, pode suscitar relatos de que a polícia teria atirado contra membros da comunidade no local da empresa.

Restrição a Rotas de Acesso

Invasão por Pessoas Locais

Tratamento Brusco da Segurança

Protestos no Local da Empresa

Uso da Força pela Polícia

Embora seja impossível considerar todas as extrapolações possíveis para cada incidente, é importante reconhecer de que maneira as reações da segurança podem, por sua vez, engendrar outras reações — e potencialmente agravar a situação. É essencial que as forças de segurança procurem atenuar as tensões de segurança o máximo possível.

Etapa 7. Qual seria a gravidade dos impactos sobre a comunidade?

Estimar a gravidade dos impactos potenciais sobre a comunidade identificados na Etapa 6, tomando por base até que ponto os impactos esperados serão graves, difundidos e irremediáveis. O exemplo apresentado no Manual utiliza uma escala que vai de 1 (sem impacto perceptível) até 5 (lesões significativas a membros da comunidade).

Etapa 8. Quais são as possíveis medidas de mitigação para evitar ou reduzir os impactos negativos?

Identificar as medidas de mitigação potenciais, levando em conta os possíveis riscos de segurança, impactos sobre a empresa e impactos sobre a comunidade. As opções de mitigação podem reduzir o risco em si (e, dessa forma, a necessidade de uma resposta de segurança) ou diminuir o potencial de impacto negativo quando a resposta de segurança for necessária. (A Figura 6 apresenta um exemplo preenchido de um quadro de resposta a riscos).

Para *reduzir a necessidade* de uma resposta de segurança:

- **Dificultar ou tornar menos atraente o comportamento ilegal ou ameaçador.** Usar medidas de segurança de nível mais baixo para prevenir a necessidade de uma resposta de mais alto nível (por exemplo, uma cerca mais alta, uma maior presença visual de segurança).
- **Entender e mitigar as causas subjacentes dos riscos de segurança.** Abordar os riscos de segurança com uma solução social (por exemplo, reduzir a invasão de membros da comunidade ao tentar ter acesso à água, fornecendo uma via direta à fonte ou então uma nova fonte de água). Garantir que os membros da comunidade tenham acesso a um mecanismo de queixas.¹⁹

Para *melhorar o resultado* da resposta de segurança:

- **Reduzir o risco de uso indevido da força.** Criar condições para uma força de segurança/guardas profissionais capaz de dar uma resposta proporcional e apropriada (por meio de verificação, treinamento, controle rigoroso de armas e munições, supervisão).



¹⁹ O Padrão de Desempenho 4 afirma que “Um mecanismo de queixas permitirá às Comunidade Afetadas expressar suas preocupações quanto às normas de segurança e ações do pessoal de segurança”. Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

Figura 6: Exemplo de Quadro de Resposta a Riscos

ETAPA		1	2	3	4	5	6	7	8
		Risco de Segurança	Probabilidade	Resposta de Segurança	Impacto sobre a Empresa	Gravidade	Impacto sobre a Comunidade	Gravidade	Mitigação
[Risco 1]	4	Furto ou Roubo	Controle de acesso para evitar roubos; os guardas de segurança privada podem deter suspeitos de roubo e entregá-los às autoridades	Perda de propriedade da empresa; perigo potencial para os empregados se os ladrões subtraírem a propriedade à força	2	Os suspeitos de roubo correm risco de sofrer lesão ou maus tratos durante a apreensão e/ou detenção	3	Garantir que os guardas disponham de diretrizes claras para a apreensão e detenção de curto prazo; incentivar a polícia a tratar os suspeitos de forma apropriada	
[Risco 2]	3	Protesto	Evitar ou controlar o acesso ao local; a segurança pública pode responder de forma física se os protestos se tornarem violentos	Interrupção das operações, particularmente acesso dos funcionários ao local e transporte; possível lesão aos empregados	4	Lesões sofridas em decorrência de uso da força (justificado ou não) contra um protesto; ressentimento da comunidade em relação à empresa	5	Garantir que os guardas e a polícia disponham de protocolos claros sobre como lidar com manifestantes, em particular no que diz respeito ao uso da força; os funcionários de relações com a comunidade podem conseguir resolver essas questões com a comunidade para evitar a necessidade de protesto	
[Risco 3]	2	Invasão	Controle de acesso para evitar o acesso, incluindo sinais claros; os guardas podem confrontar pessoas que tentam passar pelo local	Perigo potencial de segurança e interrupção das operações	2	Frustração entre os membros da comunidade porque rotas de trânsito/acesso anteriores não estão mais disponíveis; lesões sofridas por membros da comunidade que entram em áreas perigosas do local da empresa	1	Funcionários de relações com a comunidade consultam a comunidade sobre questões de acesso; guardas dispõem de protocolos claros sobre como confrontar invasores de forma apropriada e direcioná-los para fora de áreas de segurança	
[Risco 4]	3	Assédio de mulheres por guardas de segurança	A presença de forças de segurança gera ameaças potenciais	Impacto imediato limitado, impacto potencial secundário para as operações e/ou reputação proveniente da reação da comunidade	1	Assédio verbal e/ou violação física de membros da comunidade, particularmente mulheres	4	Explicar as expectativas de comportamento apropriado nas políticas e procedimentos; reforçar com treinamento regular baseado em cenários; garantir um mecanismo de queixas que funciona	

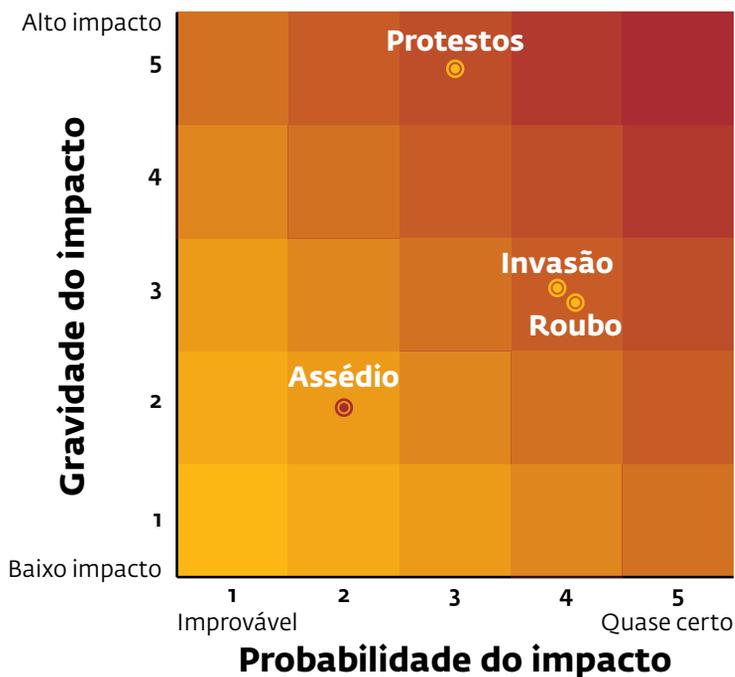
Neste quadro, são listados exemplos hipotéticos para fins ilustrativos. Os resultados reais devem ser baseados no contexto específico das empresas.

- **Reduzir o risco de um resultado mais grave em decorrência do uso da força.** Considerar autorizar o acesso e uso de força letal pelo pessoal de segurança privada como uma exceção que deve ser necessariamente justificada pelo nível de risco. As armas podem aumentar (em vez de diminuir) os riscos para o pessoal da segurança e para as comunidades. Quando autorizadas, armas e munições devem estar sujeitas a protocolos e controles de acesso restritos. Cabe notar que a legislação nacional pode proibir a posse de armas letais por parte do pessoal de segurança privada.

Etapa 9. Quais riscos têm prioridade em termos de mitigação, tendo por base a probabilidade e a gravidade do impacto?

Enfocar a abordagem dos riscos mais significativos — os que são mais prováveis de ocorrer e que teriam o maior impacto potencial negativo (na empresa, na comunidade ou em ambas) se de fato ocorrerem. Para cada risco identificado, marque as “pontuações” de probabilidade no eixo X e a “pontuação” *mais alta* das duas (Impacto na Empresa ou Impacto na Comunidade) no eixo Y. O eixo Y capta o risco mais alto, seja para a empresa ou para a comunidade. O gráfico resultante (ver exemplo na Figura 7) pode ser uma indicação antecipada de mapa de calor (*heat map*) para ajudar a orientar e priorizar a abordagem dos riscos de segurança mais graves e iminentes.

Figura 7: Exemplo de Mapa de Calor para Priorizar Riscos para fins de Mitigação



Por exemplo, utilizando os quatro riscos iniciais identificados anteriormente, é possível mapear a probabilidade e gravidade. Roubo (risco 1) é classificado como 4 na escala de probabilidade que vai de 1 a 5, então o valor no eixo X é 4. Ao considerar a gravidade tanto do incidente como da provável resposta de segurança, obtém-se a pontuação 2, no que diz respeito à gravidade do impacto sobre a empresa, e 3, no que diz respeito à gravidade do impacto sobre a comunidade. Considerando a pontuação mais alta, tem-se o valor 3 no eixo Y. Ao fazer o mesmo no que diz respeito a protestos (risco 2), invasão (risco 3) e assédio (risco 4), produz-se um gráfico simples para ajudar a empresa a visualizar os riscos e priorizá-los para o desenvolvimento e interpretação de medidas de mitigação. Cabe notar novamente que se trata de um exemplo hipotético e que a lista completa de riscos (geralmente mais de quatro) deve refletir as circunstâncias reais do projeto. (Ver Boxe 6 para orientação para atualizar o processo de triagem).

Boxe 6: Atualização da Triagem de Riscos de Segurança

As empresas devem garantir que as informações sobre riscos de segurança estejam atualizadas em relação ao ambiente operacional do projeto e reflitam os riscos atuais.^a

É uma boa prática revisar os riscos de segurança anualmente, ou sempre que ocorrerem eventos ou mudanças importantes na evolução do projeto (como transição da fase de construção para a fase de operações) ou no contexto operacional (como mudança de governo, intensificação de distúrbios sociais, epidemia de saúde, crise econômica ou outro impacto significativo). A revisão envolve abordar novamente as suposições para assegurar a validade das análises e conclusões, procedendo a uma atualização, se necessário.

Quando o ambiente operacional mudar, as empresas devem reavaliar os riscos e oportunidades e alterar seu sistema de gestão de segurança de acordo com isso.^a

Em termos nacionais, mudanças no governo – seja por meio de transição democrática ou de outra forma — podem ter impacto na estratégia de interação da empresa com as autoridades governamentais e também com as forças de segurança pública, requerendo assim uma mudança de abordagem. Em termos locais, quando o delegado de polícia mudar, o relacionamento com as forças de segurança pública também pode ter de ser reajustado.

a. Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 25.

Etapa 10. É necessário fazer uma Avaliação de Riscos de Segurança completa?

Para muitas empresas em ambientes de segurança de risco baixo a médio, o processo descrito acima provavelmente será suficiente para a gestão e entendimento dos possíveis riscos de segurança. Uma Avaliação de Riscos de Segurança (ARS) completa é recomendável em uma ou ambas das seguintes circunstâncias:

- Os riscos de segurança para a empresa são altos e/ou os impactos potenciais de uma resposta de segurança sobre as comunidades podem ser graves.
- O contexto é particularmente complicado, ou é provável que as forças de segurança pública venham a ter um papel significativo.

PREPARAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS DE SEGURANÇA: PARA EMPRESAS QUE OPERAM EM CONTEXTOS DE ALTO RISCO

Em situações complexas e de alto risco em que se justifica uma ARS completa, a avaliação de riscos de segurança deve ser mais abrangente e incluir uma análise mais minuciosa do ambiente operacional e do esquema de segurança real (ou proposto). Os principais componentes da ARS estão resumidos na Figura 8 e descritos em maiores detalhes abaixo. Estes incluem uma pesquisa de antecedentes, uma avaliação do local, a consideração de cenários e o desenvolvimento ou aprimoramento das medidas de mitigação. Ainda mais importante, o processo de avaliação em contextos de alto risco considera uma gama mais vasta de possíveis respostas para os riscos de segurança (como por meio da discussão de diferentes cenários), pois pode ser mais difícil prever os resultados prováveis em circunstâncias complexas. Empresas nessa situação devem assegurar que dispõem de especialistas experientes (internos e externos) suficientes para a gestão tanto desse processo como do esquema de segurança da empresa.



Figura 8: Principais Componentes da ARS

Revisão dos Documentos	Avaliação do Local	Cenários
<p>Práticas e histórico de segurança da empresa</p> <hr/> <p>Políticas, procedimentos e outros documentos de segurança da empresa</p> <hr/> <p>Pesquisar o contexto e a situação de segurança do país</p>	<p>Observar o local e as forças de segurança do projeto</p> <hr/> <p>Entrevistar representantes da empresa e da comunidade, provedores de segurança privada e autoridades locais</p>	<p>Considerar possíveis cenários com base na avaliação de riscos</p> <hr/> <p>Analisar as respostas prováveis de segurança</p>
Prevenção e Mitigação	Especialista em Segurança	
<p>Identificar e priorizar os principais riscos e respostas prováveis</p> <hr/> <p>Desenvolver e aprimorar medidas de mitigação para abordar impactos potenciais</p>	<p>Assegurar que um profissional de segurança (interno ou externo) faça a gestão da avaliação</p> <hr/> <p>Fornecer acesso e recursos suficientes em apoio à avaliação</p>	

1. Revisão dos Documentos

Revisar as práticas e o histórico de segurança da empresa: Para entender a experiência pregressa da empresa, pode ser necessário fazer uma revisão do registro histórico de incidentes de segurança, se for o caso, incluindo a gestão dos incidentes e o resultado.

Revisar as políticas, procedimentos e outros documentos de segurança da empresa, como os seguintes:

- Política de Segurança Corporativa
- Ética e/ou Política de Direitos Humanos
- Política de Uso da Força
- Avaliação dos Riscos de Segurança do Projeto e Plano de Gestão de Segurança (se houver)

Outros documentos relevantes podem incluir contrato/políticas de trabalho do provedor de segurança privada; Memorando de Entendimento ou acordo similar com a segurança pública (se aplicável); qualquer análise dos antecedentes e reputação de guardas específicos ou unidades; mecanismo de queixas e registros de reclamações ou relatos de incidentes anteriores, incluindo como foram tratados; procedimentos

de investigação; e materiais de treinamento e/ou currículos fornecidos ao pessoal de segurança. A revisão também pode avaliar o histórico de gestão de segurança, assim como o processo atual dessa mesma gestão, e sua adequação ao nível de risco presente no ambiente externo.

Pesquisa e análise do contexto do país: A consideração dos riscos potenciais no ambiente operacional mais amplo pode incluir riscos inerentes do país, estado de direito, criminalidade, ambiente físico, contexto socioeconômico, governança, situação de conflito e informações específicas do setor que podem afetar a situação de segurança. Além dos riscos específicos do país, também se recomenda revisar os pontos fortes e a reputação das atuais forças de segurança pública.

Pesquisa e análise da situação de segurança nacional e/ou local: A análise da situação de segurança muitas vezes considera a disponibilidade e reputação da segurança privada, histórico e reputação em termos de direitos humanos das forças de segurança pública (como a polícia e os militares) e outros elementos pertinentes em relação à situação específica da empresa.

2. Avaliação do Local

Observação do local do projeto e das forças de segurança existentes: Pode incluir uma simples observação visual da aparência dos guardas, profissionalismo, atuação e provisão e armazenagem de armas e munições, assim como uma revisão do seu conhecimento/treinamento, sistema de gestão e monitoração, sistema de relato de incidentes e processo de registro de denúncias ou incidentes.

Entrevistas com representantes da empresa e da comunidade, e também com o provedor de segurança privada e autoridades locais, conforme seja aplicável e viável, geram informações valiosas.

3. Cenários

Consideração de diversos cenários e respostas de segurança: Em situações complexas, pode haver uma gama de respostas de segurança possíveis para cada risco identificado. Para ter um entendimento melhor e preparar-se para os resultados potenciais, a equipe de segurança geralmente investe em um exercício de análise de cenários potenciais e respostas apropriadas para as possíveis ameaças de segurança.

“Quero saber sobre quaisquer questões preocupantes que a nossa comunidade possa ter. Se não forem resolvidas de forma proativa, vão acabar no portão. E aí, normalmente é tarde demais”.

— Gerente de Segurança, em um projeto de larga escala e alto risco

4. Medidas de Prevenção e Mitigação

O desenvolvimento ou aprimoramento de medidas de prevenção e mitigação normalmente exige que se considere o modo de abordar uma gama mais vasta de impactos potenciais provenientes dos cenários, o que também pode incluir um processo de priorização. O quadro de respostas de risco e o mapa de calor podem ajudar a empresa a determinar que riscos e impactos devem ser abordados com maior prioridade. Incluir os funcionários do setor de Relações com a Comunidade na elaboração de medidas de mitigação pode aumentar a sua eficácia geral. As recomendações iniciais de mais alto nível com vistas à mitigação e sugeridas na ARS normalmente servem de base para uma série mais formalizada e elaborada de medidas a serem desenvolvidas e descritas posteriormente no Plano de Gestão de Segurança (ver o Capítulo V, “Preparação do Plano de Gestão de Segurança”).

5. Envolvimento de Profissionais Competentes

Em contextos de alto risco, as Avaliações de Riscos de Segurança (bem como o Plano de Gestão de Segurança subsequente) devem ser especialmente detalhadas e rigorosas do ponto de vista analítico. As empresas podem realizar essa avaliação (e desenvolver o plano de gestão) internamente ou então contratar um especialista ou firma de segurança externa. O(s) profissional(is) de segurança deve(m) ter: 1) experiência, especialização e acesso suficientes a pessoas e informações no âmbito da empresa; 2) habilidades para identificar e analisar toda a gama de riscos e respostas relevantes (para o projeto, para as comunidades vizinhas e para a reputação da empresa); e 3) capacidade para propor estratégias de mitigação de riscos que cumpram os requisitos do Padrão de Desempenho 4.



DISTINTAS CONSIDERAÇÕES DE SEGURANÇA NAS DIFERENTES FASES DO PROJETO

Para projetos de média a larga escala, a fase do projeto — seja de construção ou de operações — afetará os riscos e necessidades de segurança. A Figura 9 resume as principais responsabilidades da empresa, que serão discutidas com maiores detalhes abaixo.

Figura 9: Principais Considerações de Segurança durante as Diferentes Fases do Projeto

Fase de Construção	Transição da Construção para Operações	Fase de Operações
<p>Manter responsabilidade de supervisão</p> <hr/> <p>Assegurar que o recrutamento, equipamento, pagamento, administração e treinamento dos guardas de segurança, por parte do empreiteiro, sejam compatíveis com as políticas e programas de empresa</p> <hr/> <p>Coordenar cuidadosamente a segurança entre a empresa e o empreiteiro</p>	<p>Gerir as expectativas e apoiar a boa comunicação</p> <hr/> <p>Considerar uma ampla gama de ameaças potenciais e implementar um ambiente de segurança bem desenvolvido</p> <hr/> <p>Usar guardas altamente experientes e capacitados</p>	<p>Garantir a consistência da segurança profissional</p>

I. Fase de Construção

A fase de construção abrange todas as atividades antes e durante a construção principal. Esta fase caracteriza-se pelo planejamento, preparação e emprego intensivo de trabalhadores e materiais de construção. Os riscos mais comuns nesta fase incluem os seguintes:

- O grande número de trabalhadores (muitas vezes trazidos de outras áreas) e a grande movimentação de equipamentos e suprimentos podem gerar riscos significativos na forma de roubo, extorsão, furtos e pequenos delitos entre a força de trabalho e outras pessoas.
- Esta fase também pode gerar riscos significativos para a comunidade local na forma de acidentes de trânsito, conflitos entre os trabalhadores e membros da comunidade, exploração sexual, pressão sobre os recursos naturais e potencial para a introdução de abuso de álcool e drogas, riscos para a saúde, entre outros.

A fase de construção será normalmente o período mais difícil de todo projeto em termos de segurança. As atividades de segurança durante essa fase têm vários objetivos, incluindo os seguintes:

- Estabelecer uma estrutura geral de segurança (o sistema de gestão da segurança, que inclui os recursos, a estrutura de gestão e as políticas documentadas no Plano de Gestão de Segurança) que, com frequência, envolve consultas às principais partes interessadas, incluindo as comunidades locais;
- Proteger as atividades preparatórias do projeto;
- Criar e fortalecer a capacidade da força de segurança;
- Coordenar planos e programas de segurança com as agências regulatórias nacionais e as agências de segurança pública do governo.

Quando os empreiteiros de construção empregarem segurança no local:

- **A empresa deve continuar a manter a responsabilidade de supervisão.** As comunidades normalmente não diferenciam entre os guardas de segurança geridos pelos empreiteiros e os que são geridos pela empresa, e irão provavelmente responsabilizar a empresa por qualquer incidente que envolva o pessoal contratado.
- **O recrutamento, equipamento, pagamento, administração e coordenação do treinamento dos guardas de segurança por parte do empreiteiro devem ser compatíveis com as políticas e programas da empresa.** Idealmente, todos os empreiteiros deveriam utilizar o mesmo serviço de segurança contratado para evitar padrões desiguais e confusão no que diz respeito a políticas de segurança. Se não for possível, essas questões devem ser acordadas e coordenadas já no início.
- **A segurança durante essa fase deve ser cuidadosamente coordenada entre a empresa e o empreiteiro** para evitar lacunas, confusão e falta de responsabilidade. A empresa irá herdar quaisquer precedentes que sejam estabelecidos por empreiteiros terceirizados, sendo portanto vital que esses precedentes sejam compatíveis com as suas próprias políticas.

II. Transição da Fase de Construção para a Fase de Operações

Na transição da fase de construção para a fase de operações, o principal empreiteiro(s) de construção deverá desmobilizar completamente a sua força de trabalho. A pegada da empresa (ou sua gestão do espaço físico) e o decorrente impacto econômico e laboral na região da obra deverão ser reduzidos das seguintes formas:

- À medida que o projeto passa da fase de construção para operações, alguns contratos serão concluídos e outros possivelmente iniciados — ou se espera que sejam iniciados. **A gestão das expectativas e a boa comunicação são essenciais.** Informações (ou desinformação) sobre mudanças do projeto que afetarão os membros da comunidade — particularmente em relação a aspectos laborais e empregos — tendem a se espalhar rapidamente entre a população local. Quando

altas expectativa de continuidade de trabalho e benefícios não são atendidas, surge a possibilidade de tensões e protestos, criando riscos para a segurança. É importante saber que promessas foram feitas durante os diversos estágios e pelos diferentes atores envolvidos no projeto.

- O período de transição da construção para operações pode criar incerteza entre as comunidades afetadas. Grupos que costumam pressionar para obter oportunidades econômicas contínuas (em termos de benefícios como empregos ou contratos de serviço) muitas vezes tentam tirar vantagem de um ambiente toldado pela incerteza.
- A Avaliação de Riscos de Segurança deve antecipar questões de segurança potenciais, tais como greves e desacelerações de trabalho aleatórias e coordenadas, assédio e detenção do pessoal do projeto e transporte, contestações jurídicas e outros distúrbios provocados por grupos de interesse e provocações por parte de diversas facções. Embora períodos com maior ameaça sejam muitas vezes inevitáveis, estes geralmente serão de relativa curta duração. É possível reduzir, em grande parte, este risco por meio de comunicação proativa e uma boa estratégia de envolvimento com a comunidade, plano de envolvimento das partes interessadas e mecanismo de queixas.

Antes da transição da fase de construção para a fase de operações, os seguintes aspectos devem ser implementados ou concluídos:

- Um ambiente de segurança bem pensado e desenvolvido, com controles de acesso, medidas, planos e procedimentos de segurança física.
- Uma força de guardas de segurança com alto nível de experiência e capacitação básica de segurança, e comportamento apropriado também no uso da força. Cabe observar que a força de guardas de segurança irá gradualmente diminuir em termos de mão de obra à medida que o local for se tornando mais operacional.

III. Fase de Operações

Na fase de operações, é provável que a gerência examine minuciosamente a função de segurança para fins de eficiência de custo e redução da força de trabalho. É importante garantir consistência em termos de segurança profissional até a fase de operações. Muitas vezes, o maior risco da fase de operações é a complacência.





CAPÍTULO III

Gestão da Segurança Privada



Gestão da Segurança Privada

A utilização de algum tipo de segurança privada — seja de empregados internos ou provedores de segurança contratados — é uma prática comum para muitas empresas que operam em mercados emergentes. Isso pode envolver proteger um prédio no centro de uma região povoada ou patrulhar áreas mais remotas, variando de um único guarda ou vigia noturno até uma ampla força de guardas armados

Figura 10: Aspectos Fundamentais da Segurança Privada



que se reportam através de vários níveis de hierarquia. **Decisões relativas ao tipo, quantidade, responsabilidades e fornecimento de armas às forças de segurança privada devem advir de uma avaliação dos riscos de segurança e respostas apropriadas.**

Embora a segurança privada possa variar em termos de forma e tarefas, **o objetivo da sua presença deve ser a proteção de pessoas e propriedade e a redução do risco** — normalmente alcançadas pela gestão de acesso à propriedade, dissuasão do crime, proteção à vida e notificação de incidentes quando ocorrerem.

O **parágrafo 12 do Padrão de Desempenho 4** descreve os requisitos para a avaliação dos riscos, e para a contratação, regras de conduta, treinamento, equipamento e monitoração. Essas expectativas aplicam-se igualmente a trabalhadores diretos e contratados. Mesmo quando essas funções são realizadas por um provedor de segurança contratado, a **empresa deve manter a responsabilidade de supervisão** para garantir que essas expectativas sejam cumpridas.

Principal Conclusão para Contextos de Risco Mais Baixo

Assim como se dá com as avaliações, a gestão da segurança privada pode ser relativamente simples em contextos de baixo risco. As empresas devem fazer o seguinte:

- Investigar os antecedentes de provedores contratados e empregados,
- Estabelecer expectativas claras com relação à conduta,
- Assegurar a supervisão da gerência, atribuindo responsabilidades.

Se as forças de segurança privada trabalharem armadas, será necessário proceder a uma investigação mais a fundo, assim como treinamento e supervisão extra.

10 PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES AO CONTRATAR SEGURANÇA PRIVADA

Ao contratar segurança privada (seja como empregados ou por intermédio de uma firma), as empresas devem assegurar a consideração e integração de uma vasta gama de questões nos seus contratos e procedimentos. O Padrão de Desempenho 4 inclui as áreas apresentadas na Figura 11 e discutidas em maiores detalhes abaixo.

1. Supervisão

A terceirização da segurança para provedores contratados não terceiriza a **responsabilidade da empresa pela gestão da segurança privada**. Espera-se que a supervisão e a influência da empresa sobre o comportamento e a qualidade de seus empregados ou provedores de serviço sejam intensas. Embora o provedor de

Figura 11: Áreas a Considerar ao Contratar Segurança Privada



Supervisão Manter controle e responsabilidade pelo comportamento e qualidade dos empregados	Contrato Incluir padrões de desempenho e disposições de monitoração	Verificação Verificar antecedentes para evitar contratar alguém com histórico de abuso
Conduta Requerer comportamento apropriado por meio de políticas e procedimentos, reforçados por treinamento	Uso da Força Assegurar que a força só seja usada para fins preventivos e defensivos e em proporção à ameaça	Treinamento Treinar os guardas quanto ao uso da força, conduta apropriada e armas de fogo
Equipamento Fornecer aos guardas identificação, dispositivos de comunicação e outros equipamentos necessários para o trabalho	Armas Equipar os guardas com força não letal e armá-los apenas quando justificado pela ARS	Monitoração Assegurar a conduta adequada por meio da revisão de documentos, auditoria, treinamento e avaliação de relatos de incidentes e queixas

segurança privada tenha sua própria hierarquia de gestão, alguém no âmbito da empresa deve ter a responsabilidade formal pela segurança, que inclui a gestão do provedor de segurança privada.

2. Acordo Contratual

A gestão do relacionamento da empresa com a segurança privada deve ser feita por meio de um processo formal. Para o pessoal de segurança que é funcionário da empresa, isso deve ser feito por meio

do contrato de trabalho e políticas e procedimentos internos da empresa. Para provedores de segurança privada externos — como com qualquer outro contratado — a empresa deve explicitar as suas expectativas de desempenho na forma de um contrato detalhado; a empresa também deve assegurar que as políticas e procedimentos do provedor sejam adequados. Recomenda-se que o contrato contenha padrões de

Uma empresa pode terceirizar a sua segurança, mas não a sua responsabilidade.

desempenho para as tarefas de segurança e expectativas de conduta, bem como disposições para que a empresa revise documentos e materiais relevantes e realize auditorias periódicas do provedor de segurança — cancelando os serviços do provedor se os padrões não forem cumpridos.

3. Verificação e Procedimentos de Contratação

Quem provê a segurança é tão relevante quanto *como* a segurança é provida. O Padrão de Desempenho 4 estabelece que as empresas “façam indagações razoáveis para certificar-se de que os prestadores de serviços de segurança não estejam implicados em abusos de direitos humanos anteriormente”.²⁰ O processo pode incluir, por exemplo, indagações sobre a reputação do provedor de segurança junto a outras empresas, representantes de governos estrangeiros, missões das Nações Unidas, Cruz Vermelha Internacional e Crescente Vermelho, além de outras entidades. (Ver, também, Boxe 7).

As empresas não devem intencionalmente utilizar ou empregar indivíduos ou empresas com histórico de abuso ou violações de direitos humanos.²¹ Esforços razoáveis devem ser empreendidos para conferir registros de empregos e outros cadastros disponíveis, incluindo antecedentes criminais. Aconselha-se às empresas que revisem periodicamente os procedimentos de contratação do provedor de segurança para confirmar que os guardas tenham sido adequadamente verificados.

Expectativas com relação à conduta e uso da força devem ser comunicadas nos termos de contratação e reiteradas por meio de treinamento regular (ver “Código de Conduta”, “Princípios do Uso da Força” e “Treinamento”, abaixo).

4. Código de Conduta

As empresas devem exigir uma conduta apropriada do pessoal de segurança que contratam ou com quem trabalham.²² A empresa deve ter uma política clara referente ao Código de Conduta, e o pessoal de segurança deve receber instruções claras sobre os objetivos de seu trabalho e ações permitidas com base na boa prática internacional e na legislação aplicável.²³ Também pode ser útil que o pessoal de segurança tenha conhecimento de como acessar o mecanismo de queixas da empresa para registrar uma reclamação, considerando que muitas vezes eles são o primeiro ponto de contato para os visitantes (incluindo membros da comunidade) no local.

²⁰ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

²¹ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 31.

²² Nota de Orientação da IFC, parágrafo 28.

²³ Ibid.

Boxe 7: Decisão sobre a Contratação de Guardas de Segurança Locais

As empresas devem avaliar cuidadosamente as oportunidades (e riscos) das práticas de contratação local. Em alguns casos, pode ser um meio proativo e bem-vindo de melhorar o relacionamento da empresa com as comunidades vizinhas. A contratação local muitas vezes é parte do programa de relações da empresa com a comunidade, e contratar localmente guardas de segurança pode ser uma forma de proporcionar bons empregos acessíveis a membros da comunidade. Os guardas que fazem parte da comunidade e estão familiarizados com os costumes locais podem ser um ponto de contato positivo e visível entre a empresa e a comunidade.

No entanto, já houve casos em que guardas foram coagidos por amigos e familiares a agir de forma incompatível com seu papel de provedor de segurança. Em alguns casos, contratar localmente pode ter como resultado os guardas ficarem posicionados entre a empresa e sua própria comunidade num eventual acirramento de tensão entre ambas.

Uma empresa com operações em diversas áreas de um país do Oriente Médio analisou cada operação e decidiu contratar guardas de segurança locais para uma das áreas do projeto, contratando em outra área uma firma de segurança internacional que empregava profissionais de fora (mas ainda assim familiarizados com a língua local e as expectativas culturais). No primeiro caso, a empresa observou que a contratação de membros da comunidade para prover segurança oferecia benefícios locais (via empregos) e garantias suficientes às comunidades vizinhas (para contrabalançar a desconfiança em relação a pessoas de fora) para justificar a institucionalização de programas de treinamento mais profundos de modo a ajudar os novos contratados a cumprir os padrões internacionais para provisão de segurança. No segundo caso, a empresa tinha preocupações com conflitos e facções locais (identificados na avaliação de risco) e concluiu que profissionais de segurança externos altamente capacitados estariam em melhor posição para solucionar os riscos potenciais.

Aconselha-se às empresas avaliar seus contextos específicos, considerar uma gama de opções e ponderar os pontos potenciais positivos e negativos a fim de determinar a solução de segurança mais apropriada para o local específico do projeto.



5. Princípios do Uso da Força

Os guardas de segurança privada devem operar ao amparo de uma política específica sobre o uso da força, muitas vezes delineada no contrato e/ou no âmbito de trabalho do agente (para pessoal de segurança empregado diretamente) ou enumerada como um conjunto de protocolos em separado e/ou incluída no âmbito do Plano de Gestão de Segurança e nas políticas dos provedores de segurança privada (para o pessoal de segurança contratado). Os guardas devem saber claramente como responder e como usar os instrumentos disponíveis (por exemplo, armas ou outras medidas de segurança) de forma apropriada, diante de uma ameaça. A política da empresa deve especificar que a força não será aprovada “exceto quando usada para fins preventivos e defensivos e em grau proporcional à natureza e à extensão da ameaça”.²⁴ A força somente deve ser utilizada em último caso e de modo a respeitar os direitos humanos.²⁵ O uso apropriado da força deve constar do programa de treinamento de segurança, e todo uso de força física deve ser reportado e avaliado pela empresa.²⁶

Quando for necessário prover e portar armas de fogo, todas as armas fornecidas, incluindo armas de fogo e munição, devem estar licenciadas de acordo com a legislação nacional, e devem ser registradas, armazenadas com segurança, marcadas e descartadas de forma apropriada.²⁷ Além dos procedimentos de armazenagem e descarte, o provedor de segurança deve contar com procedimentos para fornecer as armas e também para salvaguardá-las enquanto estiverem de posse do guarda. Aconselha-se às empresas revisar esses procedimentos e solicitar periodicamente os registros de emissão de armas. Todo agente de segurança autorizado a portar uma arma de fogo deve estar devidamente capacitado para utilizá-la.

²⁴ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

²⁵ Nota de Orientação da IFC, parágrafo 29.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

6. Treinamento

As empresas devem utilizar apenas profissionais de segurança que estejam e continuem a estar devidamente treinados.²⁸ Em particular, os guardas devem receber treinamento quanto ao uso da força (incluindo armas menos letais e, se aplicável, armas de fogo) e também quanto à conduta apropriada (geralmente voltada para reforçar o comportamento respeitoso) diante de trabalhadores e comunidades afetadas,²⁹ o que em geral é feito por meio de exemplos e/ou cenários. O treinamento no uso da força inclui armas menos letais e também armas de fogo em situações em que os guardas precisem andar armados.

Dependendo do grau de necessidade, o treinamento de segurança pode variar de uma revisão das políticas e procedimentos a sessões mais aprofundadas sobre respostas apropriadas para as diversas ameaças de segurança. Muitas empresas consideram o treinamento baseado em cenários e orientado para o desempenho (aprender com a prática) como o método mais eficaz. O treinamento deve incluir informações sobre onde, em que circunstâncias e sob que condições o uso da força de qualquer tipo é legal e está de acordo com a política da empresa, e qual é o nível máximo de força autorizado. Deve também incluir opções de força não letal e reforçar firmemente que a força letal só é aceitável para proteger a vida humana. A instrução deve enfatizar que “o pessoal de segurança tem permissão para usar a força somente em último caso e apenas para fins preventivos e defensivos, de acordo com a natureza e nível da ameaça, e de modo a respeitar os direitos humanos”.³⁰ Por exemplo, os guardas de segurança devem evitar todo tipo de assédio verbal ou físico. A força letal somente deve ser usada quando outros meios não tiverem sido bem-sucedidos e apenas para proteger a vida humana.

Os programas de treinamento podem ser fornecidos pela empresa, provedor de segurança e/ou terceiros qualificados. Quando o treinamento for concebido e apresentado por provedores contratados, as empresas devem revisar periodicamente o programa de treinamento, os materiais, registros de frequências e outros aspectos do treinamento, e a pessoa responsável pela segurança também pode participar de uma sessão de treinamento. (Ver Boxe 8).

7. Equipamento

Todos os guardas de segurança devem receber equipamentos adequados para cumprir com suas responsabilidades. Os equipamentos em geral incluem uniformes com identificação apropriada, rádio e outros dispositivos de comunicação, além de outros equipamentos considerados necessários pela Avaliação de Riscos de Segurança e exigidos pelo Plano de Gestão de Segurança. Quando os guardas de segurança precisarem andar armados, aconselha-se às empresas solicitar provas de que esses funcionários têm autorização legal para o porte de arma.

²⁸ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 31.

²⁹ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 12.

³⁰ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 29.

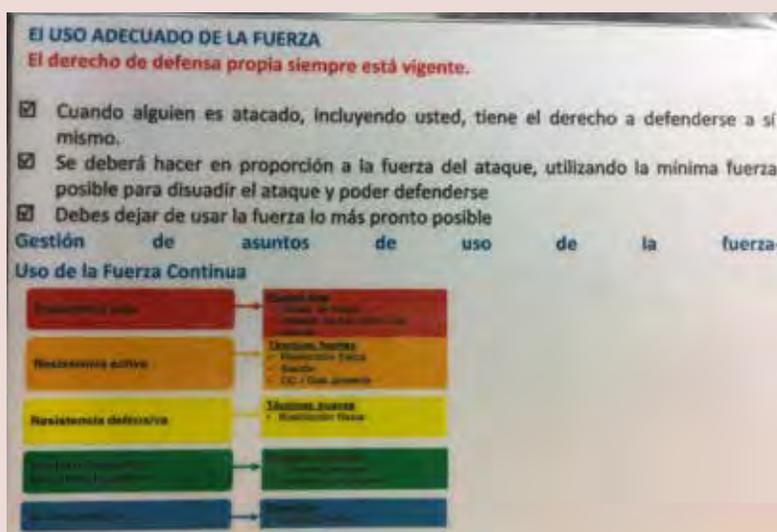


Boxe 8: Conexão entre Códigos, Princípios e Treinamento

O Código de Conduta e os Princípios de Uso da Força da empresa não devem existir apenas no papel. As expectativas em termos de comportamento dos agentes, incluindo quando confrontados com uma situação que possa potencialmente exigir o uso da força são componentes centrais de materiais de treinamento de boa prática. **Os programas de treinamento para o pessoal de segurança devem enfatizar a aplicação prática.** Em alguns casos, as empresas distribuíram cópias da “Declaração Universal dos Direitos Humanos” para os guardas e consideraram o treinamento como dado. No entanto, é pouco provável que isso se traduza em entendimento do que são respostas apropriadas e proporcionais.

Uma explicação direta e a simples experiência — por meio de **dramatização ou exemplos** — com aplicação prática são mais importantes do que referências a documentos ou mesmo padrões internacionais. Os guardas precisam entender claramente como devem se comportar e responder em diversos cenários realistas, com ênfase em quando devem utilizar diferentes tipos de força. Os materiais escritos devem ser curtos e no idioma local, e devem levar em conta o nível de alfabetização prevalente.

Uma empresa na América Central realizou um programa de treinamento em linha com o Padrão de Desempenho 4 e os Princípios Voluntários, que incluía lembretes breves mas frequentes sobre comportamento adequado. Cartazes afixados em toda a extensão das instalações do projeto — incluindo áreas de uso comum, como o refeitório — apresentavam destaques práticos dos Princípios Voluntários. Pequenos cartões laminados foram entregues a todos os guardas com um gráfico do conhecido “Modelo do Uso da Força” codificado por cores, descrevendo a resposta apropriada e proporcional às ameaças. Esta escala contínua varia de não resistência (como a simples presença física) à resistência passiva/verbal, resistência defensiva, resistência ativa, até a resistência letal (como, por exemplo, o uso de força letal — que somente é apropriado quando necessário para proteger a vida).



8. A Decisão de Armar

A decisão de armar os guardas de segurança é deveras importante. Em geral, os guardas somente devem ser armados quando a avaliação de riscos de segurança demonstrar a existência de uma ameaça que somente pode ser enfrentada por guardas armados, equipados assim para proteger a vida humana. A posição pré-definida deve ser a de *não* contar com segurança privada armada a não ser que a análise de risco demonstre que a decisão de armar é necessária e apropriada. Dependendo do tipo de arma e do nível de treinamento, armar o pessoal de segurança privada pode algumas vezes aumentar em vez de diminuir o risco (ver Boxe 9).

Se a empresa decide utilizar segurança privada armada, a boa prática indica que os guardas de segurança devem ser armados da seguinte forma:

- Em funções definidas e muito específicas;
- Com a arma apropriada para o nível de risco;
- Com treinamento obrigatório no uso de armas de fogo e regras claras sobre o uso da força;
- Equipados com métodos de proteção não letais a serem aplicados antes de fazer uso da força letal.

Em alguns países, a legislação proíbe o uso de segurança privada armada. Essa prática é proibida, por exemplo, em Gana, Nigéria, República Democrática do Congo e Timor Leste, sendo fortemente restrita na China e na Turquia.



Boxe 9: Tomar a Decisão Contraintuitiva de Desarmar os Guardas

Em muitos países e contextos, as armas de fogo são vistas menos como um método de mitigação de risco e mais como um equipamento padrão. No entanto, armar guardas de segurança nem sempre aumenta a segurança; **a decisão de armar deve ser tomada com base na proporcionalidade dos riscos avaliados.**

Em um exemplo recente da América Central, a empresa havia fornecido armas de fogo para os guardas. De acordo com a legislação nacional, os guardas poderiam portar no máximo espingardas. A empresa enfrentava uma grave ameaça de violência por parte do crime organizado e de grupos militantes armados com armas de fogo automáticas e mais poderosas. Embora parecesse razoável que os guardas devessem contar com armas de fogo para enfrentar a ameaça de potenciais agressores, uma avaliação cuidadosa demonstrou que a posse de armas de fogo por parte dos guardas na verdade aumentaria o risco para eles próprios, a empresa e a comunidade. Além do risco de segurança decorrente de disparos acidentais, os guardas armados estariam em situação de risco porque seriam alvo dos agressores que procuravam neutralizar a ameaça que representavam. Ter guardas armados também impunha uma “barreira” intimidatória entre a empresa e a comunidade local, e facilitava o trabalho dos detratores das operações da empresa que tentavam estabelecer uma conexão entre os guardas (e as operações da empresa) e qualquer incidente relacionado com armas na área. Tendo recebido o balanço dos riscos, a empresa decidiu desarmar os guardas. Nos anos seguintes à decisão, a empresa observou uma redução significativa dos incidentes relacionados com armas e, com o tempo, os guardas — e suas famílias — passaram na verdade a relatar que se sentiam mais seguros.

9. Relatório e Investigação de Incidentes

O Padrão de Desempenho 4 estabelece que as empresas devem “investigar quaisquer denúncias verossímeis de atos ilegais ou abusivos praticados pelo pessoal de segurança, e adotar medidas (ou solicitar que as partes em questão as adotem) para evitar que tais atos se repitam e, quando pertinente, notificar as autoridades públicas sobre esses atos ilegais”.³¹ Isso começa com ter políticas e procedimentos para receber e avaliar informações sobre incidentes de segurança, denúncias verossímeis relacionadas com a segurança e incidentes de uso força de qualquer tipo. Constitui boa prática para as empresas: 1) receber relatórios e reclamações relacionadas com segurança; 2) reunir e documentar informações relevantes;

³¹ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo.

3) avaliar as informações disponíveis; 4) proteger a identidade das supostas vítimas e dos que reportam a denúncia ou incidente; e 5) reportar atos ilegais às autoridades estatais (ver Capítulo VI, “Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança”).

10. Monitoração

É uma boa prática para as empresas monitorar de forma contínua, como parte de suas responsabilidades de supervisão, o desempenho no local dos provedores de segurança contratados, para assegurar uma conduta profissional e apropriada. Essa monitoração pode incluir a revisão de políticas e materiais, a realização de auditorias periódicas, a assistência ou apoio potencial ao treinamento e a consideração de quaisquer denúncias de atos ilegais ou abusivos pelo pessoal de segurança (ver Capítulo VI, “Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança”). Dialogar com os empregados ou membros da comunidade que têm contato regular com os funcionários de segurança também pode gerar informações valiosas. É aconselhável que as empresas considerem incluir sanções nos contratos com provedores de segurança (como a retenção de pagamentos ou cancelamento do contrato) a fim de manter sua influência quando estes não cumprirem as expectativas de desempenho.

ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE E MECANISMO DE QUEIXAS PARA QUESTÕES RELACIONADAS COM SEGURANÇA

O envolvimento da comunidade é um componente essencial de uma estratégia de segurança eficaz. O envolvimento proativo e o relacionamento positivo com as comunidades e os trabalhadores oferecem a melhor oportunidade para garantir a segurança.³² Como parte de sua abordagem geral de envolvimento das partes interessadas, as empresas deveriam informar os trabalhadores e as comunidades sobre os seus esquemas de segurança, ressaltadas as necessidades de segurança e proteção prioritárias.³³ O trabalho em conjunto com a equipe de Relações com a Comunidade pode ajudar a criar ou identificar oportunidades para conversar com membros da comunidade ou envolvê-los em discussões sobre os esquemas de segurança que possam afetá-los.

O mecanismo de queixas requerido no âmbito do Padrão de Desempenho 1 oferece também uma via importante para que os trabalhadores, comunidades afetadas e outras partes interessadas abordem preocupações com atividades ou pessoal de segurança sob o controle ou influência do cliente.³⁴ As preocupações podem vir de uma ampla gama de fontes (por exemplo, comunicadas diretamente aos funcionários de Relações com a Comunidade, pelo número de ligação gratuita, deixadas em caixas de sugestões posicionadas fora do local do projeto ou por

³² O Padrão de Desempenho 1 identifica o envolvimento das partes interessadas como “a base para criar relações sólidas, construtivas e receptivas, essenciais para a gestão bem-sucedida dos impactos socioambientais”. Padrão de Desempenho 1 da IFC, parágrafo 25.

³³ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 26.

³⁴ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 32.



outros meios), mas as empresas devem assegurar que as queixas relacionadas com segurança sejam direcionadas à pessoa ou departamento responsável pela segurança e relações com a comunidade.

Existem referências cruzadas entre o Padrão de Desempenho 1 e o Padrão de Desempenho 4 no que diz respeito ao estabelecimento de um mecanismo de queixas, devendo portanto ser lidos em conjunto. Constitui boa prática quando o mecanismo de queixas facilita a pronta resolução das preocupações e o uso de um processo consultivo que seja inteligível, facilmente acessível, culturalmente apropriado, disponível sem custos e livre de retaliação.³⁵ As empresas devem enfatizar junto a seus funcionários, incluindo aqueles de segurança, que não será tolerada intimidação ou retaliação contra quem quer que seja que apresente queixas.

³⁵ Nota de Orientação 1 da IFC, parágrafo 11.

A Figura 12 mostra algumas oportunidades para envolver a comunidade e apoiar a interseção de funções entre a segurança e relações com a comunidade, conforme descrito acima.

Figura 12: Oportunidades Potenciais de Envolvimento da Comunidade para a Segurança





CAPÍTULO IV

Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública

Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública

A interação com as forças de segurança pública pode ser um dos aspectos mais desafiadores para as empresas, em termos de segurança, tendo em vista que estas não controlam as decisões ou o comportamento do pessoal de segurança pública e podem ter influência limitada nesse sentido. Esta questão surge muitas vezes quando o pessoal de segurança pública é destacado para prestar serviços de segurança relacionados com projetos do setor privado, em locais como minas, portos, represas hidrelétricas, aeroportos e outros projetos importantes de infraestrutura. A segurança pública pode ser designada para prestar apoio regular — ou extraordinário — à comunidade local onde se encontram as operações, mas não para se envolver com

Figura 13: Envolvimento da Empresa com as Forças de Segurança Pública





a proteção de um projeto específico regularmente.

O envolvimento das forças de segurança pública na segurança do local do projeto normalmente é motivado por: 1) pedido da empresa em razão do aumento do nível de ameaça percebido; ou 2) demanda ou exigência do governo anfitrião. Em geral, as empresas são encorajadas a contar primeiro com forças de segurança privada para

resolver os problemas de segurança do local, se possível, e não considerar as forças de segurança pública como um substituto para as forças de segurança privada. As empresas podem perder o controle se as forças de segurança pública estiverem envolvidas e assumirem a liderança; no entanto, as forças de segurança pública possuem funções e responsabilidades mais amplas, sendo a sua utilização apropriada em determinadas situações, conforme descrito na Figura 14. **O tipo, poder, treinamento e equipamento das forças de segurança devem ser apropriados e proporcionais às ameaças e tarefas.**

Embora caiba ao governo a responsabilidade por manter a lei e a ordem, e a empresa não seja diretamente responsável pelas ações do pessoal de segurança pública, aos olhos da comunidade local e de outras partes interessada, a empresa pode estar associada com essas ações. As ações das forças de segurança pública podem representar um risco significativo para a reputação da empresa e aumentar tensões com a população local. Consequentemente, em situações em que as forças de segurança pública respondam a incidentes relacionados ao projeto, é do interesse da empresa incentivar o pessoal de segurança pública a se comportar de modo compatível com os princípios estabelecidos para o pessoal de segurança privada no Padrão de Desempenho 4.³⁶

O Padrão de Desempenho 4 reconhece que as empresas têm muito menos influência sobre as forças de segurança pública do que sobre as forças de segurança privada. Dessa forma, as expectativas para as empresas, quando o pessoal de segurança pública for destacado para prestar serviços de segurança, concentram-se em aspectos que estejam sob o controle da empresa (como avaliação de riscos e documentação) e no relacionamento da empresa com a segurança pública (incentivar o comportamento apropriado e a divulgação pública do esquema de segurança).

³⁶ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 22.

Figura 14: Vínculo entre o Nível de Risco e o Nível de Destacamento da Segurança Pública



Principal Conclusão para Contextos de Baixo Risco

Nem todas as empresas precisam desenvolver um relacionamento direto e próximo com as forças de segurança pública, mas é provável que a maioria precise de apoio pelo menos no caso de incidentes, sendo portanto aconselhável entrar em contato proativamente antes que qualquer problema ocorra. No mínimo, as empresas deveriam avaliar os riscos que as forças de segurança pública representam e procurar oportunidades de contato para tentar reduzir esses riscos. Em situações de baixo risco, pode ser simplesmente identificar as contrapartes principais e iniciar conversas de apresentação.

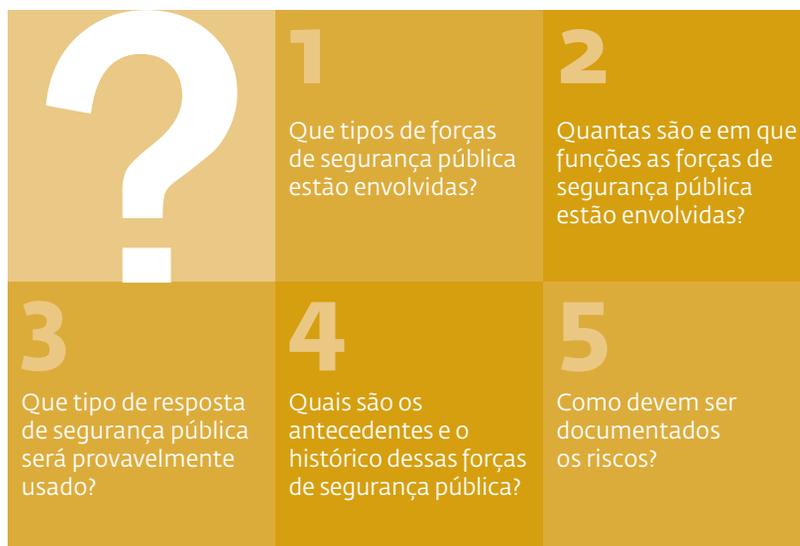
AValiação DOS RISCOS DA SEGURANÇA PÚBLICA: 5 PRINCIPAIS PERGUNTAS PARA AS EMPRESAS

De acordo com o Padrão de Desempenho 4, as empresas deverão “avaliar e documentar os riscos decorrentes do uso, pelo projeto, do pessoal de segurança pública destacado para prestar serviços de segurança”.³⁷ Isso é importante para entender o ambiente operacional do projeto e também todo o espectro de riscos potenciais relacionados com a segurança e, na maioria dos casos, é uma tarefa que está sob o controle da empresa. A Figura 15 lista as cinco principais perguntas que serão discutidas a seguir.

1. Que tipo de forças de segurança pública estão envolvidas?

As empresas devem saber que *tipos* de forças de segurança pública irão responder aos diferentes tipos de incidentes. Por exemplo, os militares respondem de modo bem diferente do que a polícia na maioria dos casos. Conforme mostra a Figura 16, existe um espectro de riscos de segurança e o correspondente envolvimento das forças de segurança pública; o tipo de mobilização deve estar alinhado com o nível de risco. Em alguns casos, as forças de segurança pública irão responder a incidentes isolados e pontuais, enquanto que, em outros, as empresas terão até mesmo forças de segurança destacadas permanentemente no local do projeto — sendo às vezes obrigadas a fazer adaptações nas dependências do projeto. O ideal seria que isso possa a ser feito fora dos limites do projeto para evitar a percepção de “interferência” entre a empresa e as forças de segurança pública.

Figura 15: Cinco Principais Perguntas para as Empresas Abordarem os Riscos de Segurança



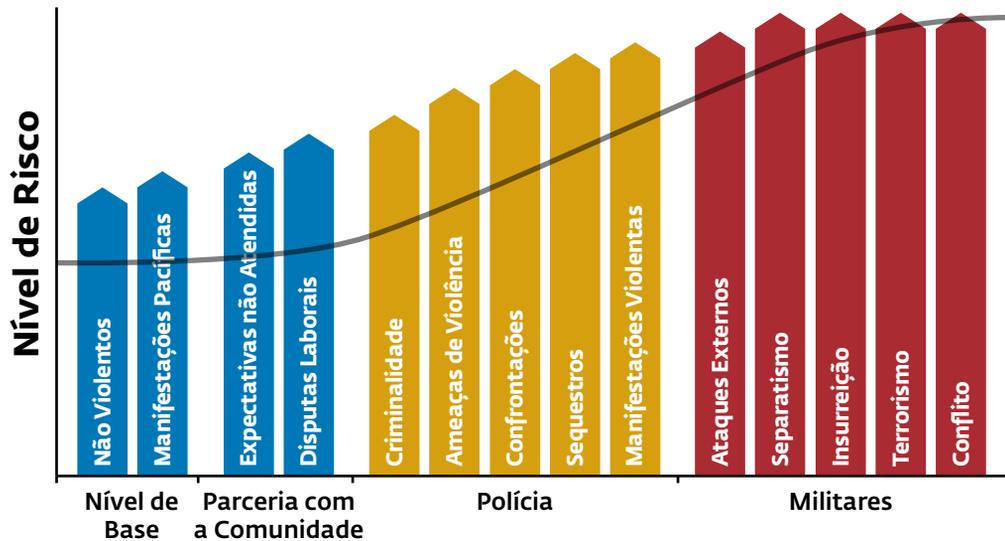
³⁷ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 13.

2. Qual é a quantidade e as funções das forças de segurança pública estão envolvidas?

Quando as forças de segurança pública são destacadas ou respondem para proteger pessoal, propriedade ou outros ativos, as empresas devem entender a natureza do provável envolvimento, que pode incluir desde algumas poucas pessoas até um grande contingente, e de proteção temporária a destacamento permanente. Em algumas circunstâncias, as forças de segurança pública proporcionam uma fonte secundária de segurança temporária (ao responder a incidentes); em outros casos, as forças de segurança pública são destacadas permanentemente (para vigiar os portões e manter a segurança no perímetro do projeto, prover segurança para comboios de transporte, proteger ativos de infraestrutura pública, como pistas de pouso, ou proteger e escoltar materiais perigosos, como explosivos).



Figura 16: Espectro dos Riscos de Segurança e do Envolvimento da Segurança Pública



3. Que tipo de resposta de segurança pública será provavelmente usado?

As empresas devem empreender esforços para entender o *tipo de resposta* que as forças de segurança pública provavelmente utilizarão. Algumas forças de segurança pública são bem treinadas e costumam responder de maneira profissional e proporcional à ameaça; outras podem representar um risco devido à conduta não profissional ou força excessiva, risco que pode ser exacerbado se entre os agentes houver novos contratados com treinamento e experiência limitados. A análise pode contar com informações provenientes de discussões e observação do pessoal de segurança pública ou de discussões com outras empresas que operam na área e outras partes interessadas, como as autoridades locais, representantes da comunidade e empregados.



4. Quais são os antecedentes e o histórico dessas forças de segurança?

Na medida do possível, as empresas deveriam pesquisar os antecedentes operacionais das forças de segurança pública que atuam no local ou nas proximidades, em particular, qualquer histórico de abusos. Embora obviamente sensível e muitas vezes difícil, a pesquisa pode ser feita com discrição e por intermédio de diversas fontes reservadas (como serviços de mídia eletrônica ou jornais, organizações de direitos humanos, embaixadas, adidos militares e comunidades locais) e por meio da observação direta do comportamento e desempenho de unidades que já estejam operando no local. Sempre é uma boa prática verificar as informações consultando múltiplas fontes.

5. Como devem ser documentados os riscos?

As empresas devem documentar as suas avaliações de riscos das forças de segurança pública. Pode ser tão simples como manter um registro escrito de análise das forças de segurança pública, realizado conforme descrito acima, incluindo relatórios, fotografias e discussões relevantes. Esse exercício interno é parte importante da triagem de riscos de segurança descrita anteriormente e pode gerar informação crítica sobre a necessidade de uma Avaliação de Riscos de Segurança mais detalhada (ver Capítulo II, “Avaliação dos Riscos de Segurança”).

COMUNICAÇÃO E ENVOLVIMENTO COM A SEGURANÇA PÚBLICA

Aconselha-se às empresas informar às forças de segurança pública os seus princípios de conduta e expressar o desejo de que a segurança seja compatível com esses padrões.³⁸ O grau e formalidade da comunicação pode variar dependendo dos riscos de segurança e da natureza (e adequação) dos esquemas de segurança que envolvem pessoal de segurança pública. As empresas devem manter um registro dessas comunicações — e/ou tentativas nesse sentido — com o pessoal de segurança pública. A comunicação pode variar de acordo com o nível de risco, a saber:

- *Contextos de baixo risco:*

Se o número, tipo e natureza do destacamento parecerem apropriados e proporcionais aos riscos avaliados, a empresa pode simplesmente manter um mínimo de contato e comunicação com as forças de segurança pública para ajudar a manter o nível de confiança da empresa de que a polícia responderá rapidamente e com profissionalismo se ocorrer um incidente, ou que os suspeitos (incluindo membros da comunidade) apreendidos ao incorrer em crime de invasão ou roubo serão tratados de forma justa enquanto estiverem sob custódia da polícia.

- *Contextos de alto risco:*

Em contextos de alto risco, ter um relacionamento mais formalizado e consolidado pode ser essencial para assegurar que situações potencialmente tensas e dinâmicas não se agravem ou se tornem ainda mais voláteis em razão do envolvimento

³⁸ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 33.

da polícia ou dos militares. A situação pode ser exacerbada se o risco de força excessiva por parte do pessoal de segurança pública parecer alto. As empresas devem, na medida do possível, tentar influenciar o esquema de segurança e explorar a possibilidade de ter um envolvimento mais profundo e formalizado.

Quem deve estar envolvido?

- **Da empresa:**
Ter alguém com experiência em segurança na liderança de todo trabalho com a segurança pública geralmente oferece a melhor chance de sucesso. Especialmente em situações de alto risco, alguém com conhecimento especializado ou histórico em segurança, conhecimento do país e uma rede de contatos pode estar em melhores condições para entender a segurança pública e/ou a hierarquia do governo, identificar os parceiros mais eficazes e desenvolver a estratégia de comunicação mais eficaz.
- **Da segurança pública:**
As empresas devem tentar identificar as contrapartes mais adequadas no âmbito das forças de segurança pública — idealmente um líder com grau de patente e autoridade suficientes e também disposição para se envolver de maneira construtiva com a empresa. Muitas vezes, o comandante da força de segurança local é o contato mais apropriado, embora seja recomendável que as empresas também abordem outros na hierarquia. Em alguns casos, alguém que já participou de um programa de intercâmbio militar pode ser uma ótima contraparte. Quando a polícia e os militares estiverem ambos envolvidos na segurança do projeto, seria bom se as empresas estabelecessem relações com ambos.

Quando envolver?

O envolvimento antecipado com as forças de segurança pública — antes que ocorram incidentes — é fundamental. É sempre bom consolidar um relacionamento antes de estressá-lo com problemas. As reuniões iniciais devem ser usadas para identificar contrapartes apropriadas, desenvolver empatia e facilitar o acesso. Uma vez que o relacionamento estiver estabelecido, uma gama mais completa de questões, positivas e negativas, pode ser discutida regularmente de modo cordial e diplomático. Isso inclui tanto as necessidades da empresa como as necessidades logísticas das forças de segurança. Esses encontros também oferecem a oportunidade de avaliação contínua dos riscos de segurança e análise de ameaças.

Como envolver?

- **Estabelecer o tom correto:**
Um tom construtivo e respeitoso desde o início pode estabelecer uma trajetória positiva para todo o relacionamento. Dependendo do histórico e dos interesses do comando da segurança pública, discussões sobre como apoiar as forças de

segurança pública em seus próprios objetivos profissionais podem muitas vezes ser uma forma construtiva de começar uma conversa. (Ver Boxe 10).

- ***Fazer solicitações, não exigências:***

As empresas privadas normalmente têm pouca ou nenhuma influência sobre as ações das forças de segurança pública, e é melhor estruturar as reuniões iniciais como discussões em vez de exigências. Os representantes da empresa podem reconhecer de que maneira a presença da empresa na área afeta a segurança e os recursos; pode também ser útil que as empresas façam perguntas às suas contrapartes de segurança para ter um conhecimento mais completo de como o projeto aumenta a carga de trabalho das forças de segurança pública na área, quais questões e preocupações as forças de segurança podem ter observado, e que tipo de relacionamento essas forças mantêm com a comunidade local.

Boxe 10: Usar Envolvimento Ativo com as Autoridades Públicas para Gerir os Riscos de Segurança e Evitar que se Agravem

Em um país da Europa Oriental, manifestantes bloqueavam estradas de construção para o projeto, e a polícia nacional e local ameaçavam intervir e prender as pessoas. A empresa informou claramente às autoridades (começando localmente, mas também disposta a ir a níveis mais altos para chamar atenção suficiente) que queria que toda intervenção fosse realizada com o mínimo uso da força. Os representantes da empresa enfatizaram que a reputação da empresa e dos seus acionistas estava em jogo, destacando que não se tratava simplesmente de um assunto interno. Pediram que fosse evitado a todo custo o uso de armas, exceto se a polícia fosse atacada, o que se considerava improvável.

A empresa preparou-se para retirar seus funcionários e veículos do local do protesto quando as forças de segurança pública chegaram. Isso minimizou o risco de associação com funcionários do governo. A empresa então procurou um terceiro elemento neutro — uma organização não governamental (ONG) local — para acompanhar o processo. Embora a empresa procurasse se distanciar, na medida do possível, das ações das forças de segurança pública, representantes da empresa não ficaram totalmente alheios, e com base no relacionamento que haviam estabelecido com as forças de segurança pública, os representantes conseguiram influenciar a situação para evitar que se agravasse e por fim alcançar uma resolução pacífica.

O que discutir?

Discussões entre empresas e forças de segurança pública podem abordar uma ampla gama de temas. A Figura 17 mostra as áreas mais importantes a serem abordadas e que serão discutidas em mais detalhes abaixo.

1. O Envolvimento em Si

O primeiro tema de discussão entre a empresa e as forças de segurança pública é simplesmente o relacionamento entre elas. Os primeiros contatos devem estar voltados para apresentações pessoais e assuntos básicos sobre o relacionamento e potencial de colaboração — a disposição de envolver-se, identificação de representantes adequados dos dois lados e estabelecimento de um padrão regular de reuniões.

Figura 17: Temas a serem Discutidos pelas Empresas com as Forças de Segurança Pública

	Envolvimento Apresentações pessoais, disposição de envolver-se, identificação de representantes adequados, estabelecimento de reuniões regulares	Destacamento Tipo e quantidade de guardas e a competência, adequação e proporcionalidade do destacamento
Relações com a Comunidade Impactos potenciais sobre as comunidades e quaisquer esforços de envolvimento, incluindo mecanismo de queixas e reivindicações conhecidas	Uso da Força Destacamento e conduta das forças de segurança, incluindo o desejo de respostas preventivas e proporcionais	Pessoal de Segurança Antecedentes e reputação do pessoal de segurança, na medida do possível, e esforços de envolvimento e monitoração
Treinamento Disposição atual de treinamento e oportunidades de colaboração para capacitação, se for o caso	Equipamentos Necessidades atuais, e ofertas potenciais, expectativas e condições, incluindo a implementação de restrições, controles e monitoração	Incidentes Políticas e procedimentos para registrar, reportar e monitorar denúncias de atos ilegais ou abusivos

2. Destacamento das Forças de Segurança Pública

Um tema simples para discussões iniciais é o destacamento de forças pelo governo, incluindo o tipo e a quantidade de guardas e a adequação do destacamento à situação no que diz respeito à competência, correção e proporcionalidade. Pode também incluir questões de saúde e segurança no local de trabalho e expectativas referentes a reembolso, providências de instalações, equipamentos e serviços para os guardas. Aconselha-se também

discutir procedimentos de

interação entre as forças de segurança privada e pública, incluindo a transferência de comando, se necessário.

Quando houver necessidade de um destacamento de segurança pública para proteger pessoas e propriedade, deve haver transferência de controle da segurança privada para a segurança pública — e uma maneira de gerir a transferência de controle para as forças privadas quando a situação estiver estabilizada. Este pode ser um bom tema para começar a discussão, porque enfatiza a função legítima da segurança pública e em assegurar maior eficácia e segurança.

3. Relações com a Comunidade e Impactos

As conversas entre as empresas e as forças de segurança pública devem incluir a consideração dos possíveis impactos de segurança sobre as comunidades locais, e podem abordar os esforços atuais ou previstos de envolvimento com a comunidade — pela empresa, pelo governo ou num esforço em conjunto —, preocupações da comunidade em relação ao destacamento, e também qualquer processo disponível para receber queixas dos membros da comunidade. O Padrão de Desempenho 4 também solicita que as empresas “encorajem as autoridades públicas competentes a divulgar ao público os acordos de segurança para as instalações do cliente, ressalvadas as preocupações de segurança”³⁹ (Ver Boxe 11).

³⁹ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 13.

Boxe 11: Pequenos Atos de Desrespeito Podem se Transformar em Graves Situações de Segurança.

Embora questões relacionadas com as forças de segurança possam sugerir interações contenciosas de grande visibilidade e em pontos de pressão críticos (como manifestações no portão principal ou na estrada de acesso), essas situações normalmente surgem quando a reincidência de comportamentos de menor risco provoca um acirramento de ânimos.

No exemplo de um país na África, uma força militar escoltava com frequência um comboio comercial por estradas rurais estreitas que também eram utilizadas por membros da comunidade em motos e bicicletas. Frustrados por ficarem presos no lento trânsito local, os oficiais muitas vezes jogavam garrafas d'água nos membros da comunidade para que dessem passagem — acelerando o comboio em um ou dois minutos apenas. Essas ações não só eram desrespeitosas, como também perturbavam claramente os membros da comunidade; o ressentimento acumulado acabou levando a hostilidades em relação às forças de segurança e ao projeto comercial.

4. Uso da Força

Como parte da conversa sobre a resposta da segurança pública — e suas interações com a segurança privada, se for o caso — **as empresas podem perguntar que forças serão destacadas e como responderão a um incidente.** Trata-se de um bom ponto de partida para conversar sobre o uso da força e comunicar o desejo da empresa de que força somente seja usada em respostas preventivas e proporcionais e de modo a respeitar os direitos humanos. Também normalmente é útil considerar exemplos específicos, como manifestações, e discutir possíveis cenários e respostas mais prováveis.

5. Pessoal de Segurança

As empresas devem tentar conhecer os antecedentes e a reputação das forças de segurança pública como parte de sua avaliação de riscos de segurança, e devem monitorar a situação para que possam responder se surgir alguma questão com determinados indivíduos ou unidades. Discussões sobre os antecedentes, a reputação ou questões concernentes a determinados indivíduos ou unidades podem ser muito delicadas, por isso as empresas são aconselhadas a avaliar seu relacionamento com as forças de segurança pública a fim de determinar a forma mais eficaz para proceder — e usar da cautela e discrição que a situação exigir. Recomenda-se que as empresas documentem quaisquer envolvimento ou esforços para mitigar riscos, mesmo que não tenham sido bem sucedidos. Mesmo quando a influência da empresa for limitada, ainda pode ser possível resolver problemas potenciais,



preenchendo as lacunas por meio de treinamento e equipamento adequado e evitando pedir apoio de unidades que tenham histórico de abuso.

6. Treinamento

Além de ser essencial para consolidar a capacitação, o treinamento pode oferecer uma oportunidade para as empresas apoiarem e interagirem com as forças de segurança pública, particularmente quando estas querem atingir padrões de segurança internacional, mas carecem de capacidade e recursos. Se as forças de segurança pública fornecerem treinamento próprio, as empresas devem tentar determinar (revisando o material de treinamento e mesmo participando do treinamento em si) se essas forças dispõem de treinamento adequado em caráter profissional, técnico, tático e em equipamento, incluindo áreas de uso da força, direitos humanos e conduta apropriada.

Quando as forças de segurança pública não realizam o seu próprio treinamento, as empresas deveriam considerar maneiras para ajudar e apoiar esse objetivo (por exemplo, oferecendo treinamento diretamente para as forças de segurança



pública, ou convidando-as para participar, em conjunto, de exercícios de treinamento planejados para a segurança privada da empresa, ou oferecendo apoio a treinamento realizado por terceiros, como a Cruz Vermelha Internacional e Crescente Vermelho, ou outras ONG). Quando viável, o treinamento conjunto pode ser particularmente eficaz para consolidar o relacionamento e assegurar que as transições da segurança privada para pública serão bem coordenadas, profissionais e bem treinadas. Algumas empresas consideram útil convidar as forças de segurança pública para “observar” as suas sessões de treinamento, sem participar de um programa formal

de treinamento conjunto. Muitas empresas acreditam que exercícios baseados em cenários são a forma mais bem sucedida de treinamento.

7. Transferência de Equipamentos

Os governos podem pedir — ou requerer — que empresas privadas prestem apoio logístico, monetário e/ou de equipamentos para auxiliar unidades policiais e militares, conforme sua necessidade. Isso representa riscos para as empresas se os equipamentos forem usados ilegalmente ou de maneira abusiva ou então se implicar a empresa em ações empreendidas pelas forças de segurança. (Ver Boxe 12). **As empresas devem tentar implementar restrições, controles e medidas de monitoração, conforme necessário e possível, dadas as circunstâncias, para evitar o desvio ou o uso indevido do equipamento.**⁴⁰ Ao mesmo tempo, um pedido de apoio pode oferecer uma abertura para diálogo e envolvimento, e as empresas são encorajadas firmemente a solicitar um acordo por escrito (ver “Considerar um Memorando de Entendimento”, na página 77), sempre que possível. As opções para as empresas incluem as seguintes:

- *Considerar compensação em espécie.*

Se não for possível recusar um pedido de compensação ou equipamento, as empresas deveriam explorar a possibilidade de fazer contribuições em espécie, como alimentos, uniformes ou veículos, em vez de dinheiro ou armas letais. As empresas devem estar cientes de que mesmo equipamentos considerados “benignos” (como veículos ou contêineres marítimos) podem ser utilizados de maneira inapropriada pelas forças de segurança se não forem monitorados com eficácia.

⁴⁰ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 33.

Boxe 12: Riscos Relacionados a Transferências de Equipamentos

Prestar apoio financeiro ou ceder equipamentos físicos (transportes, suprimentos, etc.) para a polícia ou os militares pode aumentar a exposição da empresa, se esta for vista como exercendo controle sobre as forças de segurança pública, mesmo que permaneçam sob controle do governo. Além disso, mesmo os equipamentos que parecem mais inócuos podem ser usados indevidamente.

Em um caso, forças de segurança pública solicitaram a transferência de contêineres marítimos vazios para o alegado fim de guardar os seus próprios equipamentos. Em lugar disso, no entanto, utilizaram os contêineres para deter prisioneiros. Em um segundo caso, óculos com visão noturna foram solicitados para ajudar a patrulhar o perímetro da empresa; mas em lugar disso, eles foram utilizados para lançar incursões noturnas contra forças de oposição. Em um terceiro caso, o pessoal de segurança pública solicitou um veículo da empresa porque os seus não estavam funcionando. Ao ver os militares dirigindo carros identificados com a empresa, a comunidade não só passou a associá-los mais estreitamente com a empresa, mas também quando esses militares se envolveram mais tarde em situações de abuso, os membros da comunidade observaram que eles faziam isso com o logotipo da empresa bem visível no carro.

Embora as empresas não possam evitar todo possível abuso ou associação incorreta, elas deveriam considerar sua associação real ou percebida com as ações das forças de segurança pública — e se empenhar para controlar o uso dos equipamentos que fornecerem.

- ***Explicar expectativas e especificar o uso pretendido.***
As empresas devem tentar entender as expectativas do governo em termos de reembolso ou provisão de equipamentos específicos, e especificar e documentar o uso pretendido para o equipamento cedido. Se isso não for possível, a empresa deve determinar os riscos associados com prestar apoio às forças de segurança pública e ponderar os benefícios positivos contra as possíveis consequências. Por exemplo, se é provável que a polícia designada para um projeto venha a enfrentar confrontações possivelmente violentas, dispondo apenas de armas de fogo, pode ser do interesse da empresa que as forças de segurança também disponham de opções não letais para controlar a multidão.
- ***Incluir condicionalidades no acordo de transferência.***
Se as empresas fornecem equipamentos ou apoio, recomenda-se que insistam para que o equipamento seja usado apenas para os fins acordados e legais, e que o mesmo não seja transferido para outro lugar sem a anuência da empresa. Recomenda-se que as empresas documentem essas condições e as façam constar

no acordo de transferência. É também recomendável que as empresas listem tudo o que foi fornecido ao governo, incluindo às forças de segurança pública, em um Cadastro de Transferência devidamente registrado e inventariado, identificando exatamente o que a empresa forneceu, quando e para que fins.

8. Registro e Relatório de Denúncias de Abuso por parte das Forças de Segurança Pública

As empresas que receberem denúncias de conduta ilícita ou abusiva por parte do pessoal de segurança pública devem registrar e reportar essas denúncias às autoridades competentes. Além disso, as empresas devem monitorar ativamente o *status* das investigações criminais em andamento realizadas pelas autoridades públicas⁴¹ (ver Boxe 13).

Boxe 13: Reduzir os Riscos Relacionados com as Forças de Segurança

Embora as empresas não sejam diretamente responsáveis pelas ações das forças de segurança pública, aos olhos dos membros da comunidade e de outras partes interessadas, elas podem estar ligadas à conduta das forças de segurança. Isso pode acontecer particularmente quando as forças de segurança privada transferem o controle da segurança para as forças de segurança pública, ou quando a percepção é de que a segurança pública atua em nome da empresa. É aconselhável que as empresas levem em consideração o risco potencial de serem associadas a ações inadequadas — e adotem medidas para mitigar esses riscos na medida do possível.

Por exemplo, o gerente de segurança de uma empresa, preocupado com o bem-estar de pessoas transferidas para as forças de segurança pública por crimes cometidos no local do projeto, estabeleceu um protocolo interno para a transferência de suspeitos detidos pelos guardas de segurança privada da empresa para a custódia da polícia local. Numa tentativa de reduzir o risco de lesão física para os suspeitos, a empresa entregou-os à polícia acompanhados de um exame médico bem documentado e fotografias de sua condição física no momento da transferência. O gerente de segurança da empresa certificou-se de que as autoridades fossem informadas do protocolo antes que este fosse instituído, e passou voluntariamente a acompanhar, juntamente com a polícia, a saúde dos suspeitos encarcerados depois de serem transferidos da empresa.

Esta abordagem extrapolou os termos de conformidade ao Padrão de Desempenho 4, mas reduziu com sucesso os riscos para os suspeitos, bem como os riscos para a empresa em ações relacionadas com as suas operações, em um país especialmente difícil.

⁴¹ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 32.

DOCUMENTAÇÃO DE ESFORÇOS DE ENVOLVIMENTO

As empresas devem documentar suas tentativas de envolvimento com as forças de segurança pública, independentemente de esses esforços terem sido bem sucedidos ou não. As empresas capazes de estabelecer um relacionamento com envolvimento contínuo devem registrar tanto o processo como os resultados. É uma boa prática manter um registro de todas as reuniões relevantes e tomar nota dos principais temas discutidos. Esse registro seria apenas para fins internos e não precisaria ser verificado ou assinado pela segurança pública ou quaisquer outras partes presentes na discussão.

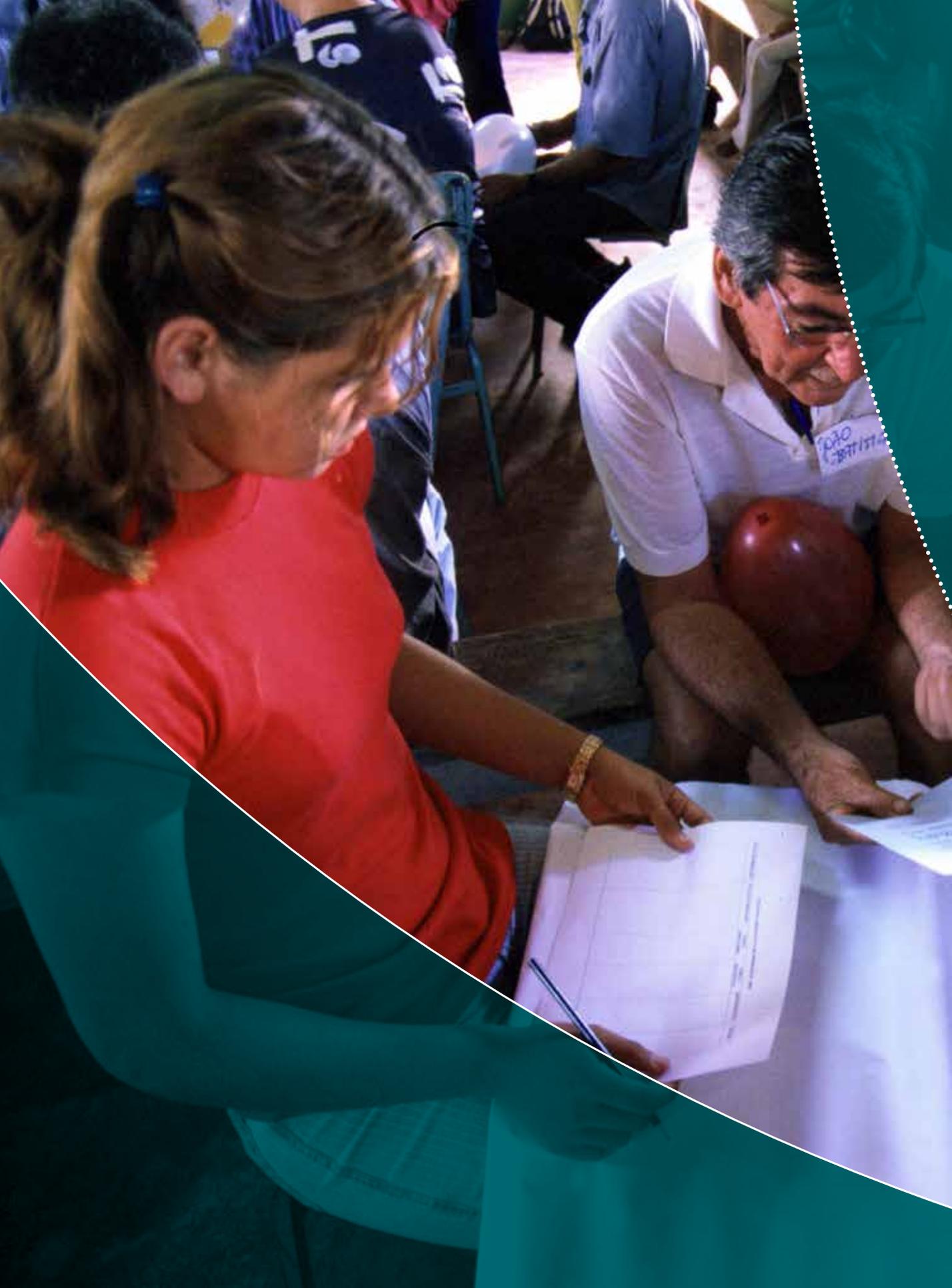
As empresas que não conseguirem ter um envolvimento bem-sucedido com as forças de segurança pública também devem documentar os seus esforços — devendo incluir na sua avaliação de riscos de segurança o fato de a empresa não ter um relacionamento colaborativo com as forças de segurança pública.

CONSIDERAÇÃO DE UM MEMORANDO DE ENTENDIMENTO

O memorando de entendimento é um acordo formal escrito entre a empresa e o governo e/ou suas forças de segurança pública que estabelece e documenta as principais expectativas acordadas e os processos e procedimentos de tomada de decisões. Ele permite que a empresa, o governo e as forças de segurança pública delineiem os seus respectivos papéis, funções e obrigações em termos da provisão de segurança.

Embora o memorando de entendimento possa ser um registro valioso para esclarecer os compromissos, o mais importante é o processo de envolvimento e discussão de questões críticas entre a empresa e o governo. Com efeito, um memorando de entendimento assinado nem sempre é realizável ou juridicamente possível. As empresas são incentivadas a se concentrar na comunicação e colaboração com as forças de segurança pública como principal objetivo — e em um acordo formal (ou até mesmo informal) como uma meta secundária.

Há muitas maneiras diferentes de elaborar um memorando de entendimento. A maioria deles faz referência às políticas da empresa, legislação nacional e direito internacional, protocolos relevantes das Nações Unidas e outros padrões internacionais aplicáveis. O documento também inclui normalmente questões financeiras e de recursos (como moradia, alimentação, ajuda de custo, transportes, etc.). Sempre que possível, recomenda-se que as empresas incluam uma cláusula que lhes permita solicitar a retirada de agentes específicos da segurança pública da área de operações da empresa. (Cabe observar que isso é diferente de solicitar que indivíduos sejam retirados das forças de segurança pública em geral, algo que está além das prerrogativas da empresa).



CAPÍTULO V

Preparação de um Plano de Gestão de Segurança



Preparação de um Plano de Gestão de Segurança

O Plano de Gestão de Segurança (PGS) é um instrumento padrão importante do setor que descreve a gestão e provisão da segurança, e também os recursos necessários. O Plano de Gestão de Segurança é o documento de orientação abrangente da empresa para todos os procedimentos e protocolos relacionados com a segurança. Apresenta respostas para os riscos identificados e oferece direcionamento, organização,

Figura 18: Papel e Âmbito dos Planos de Gestão de Segurança



integração e continuidade para o programa de segurança e proteção de ativos da empresa. Ao desenvolver o seu Plano de Gestão de Segurança, a empresa deve considerar o seguinte:

- **As empresas devem considerar a identificação e gestão dos riscos de segurança como parte do Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS) geral.** O SGAS é a base da abordagem da empresa para identificar e mitigar os riscos e impactos ambientais e sociais. Toda empresa que emprega diretamente ou contrata pessoal de segurança externo deve considerar não somente os riscos e impactos de seu programa de segurança, mas também como planeja efetuar a sua gestão.
- **O nível de esforços para avaliar e gerir os riscos de segurança deve ser proporcional ao nível de risco de segurança associado com o projeto e seu contexto operacional.** Projetos em ambientes estáveis podem conseguir registrar e demonstrar seus processos e disposições de tomada de decisões sem ter um documento formal independente (por exemplo, incluindo essa informação no contrato de trabalho, políticas corporativas ou procedimentos relacionados com a conduta adequada, ética, direitos humanos e outros temas relevantes). Operações em ambientes menos seguros provavelmente apresentarão seus programas propostos, com



maiores detalhes, para mitigar riscos e impactos potenciais de segurança em um plano formalmente documentado mais extenso.

- Os Planos de Gestão de Segurança também devem considerar riscos e impactos para a comunidade gerados pelos esquemas de segurança da empresa e incluir disposições e medidas de mitigação para abordá-los. As empresas normalmente consideram útil promover uma coordenação entre suas equipes de segurança e de relações com a comunidade e incluir questões de segurança no seus processos de mecanismos de queixas e envolvimento com a comunidade.

Principal Conclusão para Contextos de Risco Mais Baixo

Quando os riscos forem mínimos, o Plano de Gestão de Segurança também poderá ser relativamente simples. No entanto, algum tipo de plano (independente ou integrado aos planos de gestão mais amplos) deve ser documentado e seguido. O plano deve estar voltado para as funções e responsabilidades de segurança — quem faz o que, quando, como, com que equipamento e a quem se reporta. A pessoa responsável pela segurança (que também pode cobrir outras áreas) deve ser “proprietária” do PGS, mas o plano em si deve proporcionar continuidade quando houver mudança de pessoal na estrutura de gestão de segurança.

PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PLANO DE GESTÃO DE SEGURANÇA

O Plano de Gestão de Segurança deve: 1) ser desenvolvido em consulta com a gerência, 2) estar claramente vinculado à Avaliação de Riscos de Segurança e 3) conter todas as políticas e procedimentos relevantes para orientar a provisão de segurança da empresa durante todo o ciclo de vida do projeto. O documento deve incluir panoramas, políticas e conteúdo de alto nível sobre abordagens e aspectos relacionados com a gestão de segurança, com procedimentos detalhados ou informações sobre o desenho em anexo. A Figura 19 ilustra os principais componentes que geralmente são incluídos no Plano de Gestão de Segurança, que serão descritos abaixo.

1. Objetivos, Missão e Abordagem da Segurança da Empresa

- *Objetivos*

O Plano de Gestão de Segurança é elaborado para proteger e mitigar os riscos de segurança no projeto que poderiam ameaçar comunidades, empregados, instalações e operações. O plano oferece direcionamento, organização, integração e continuidade ao programa de segurança.

Figura 19: Elementos do Plano de Gestão de Segurança



- **Missão**
A missão da segurança da empresa é assegurar que todos os funcionários, contratados e visitantes possam trabalhar no projeto em um ambiente seguro e protegido, que todas as instalações sejam protegidas e seguras e que todas as operações do projeto ocorram sem entraves e sem impactos negativos para as comunidades. A segurança e o respeito pelos direitos humanos dos empregados e das comunidades são totalmente compatíveis.
- **Abordagem**
A segurança da empresa reconhece os vínculos que existem entre questões sociais e segurança e, conseqüentemente, promove interrelações entre as Operações, Relações com o Governo, Relações com a Comunidade e o Pessoal de Segurança da empresa. A abordagem da empresa também reforça a importância das partes

interessadas da comunidade e do mecanismo de queixas do projeto. A empresa reconhece a importância de fazer revisões periódicas no seu Plano de Gestão de Segurança para assegurar que este continua a ser relevante e adequado.

2. Políticas e Padrões da Empresa Relevantes para a Segurança

- **Referências às políticas e documentos da empresa**
Cita políticas e documentos que orientam a gestão de segurança, tais como Avaliação dos Riscos de Segurança do Projeto, Política de Segurança Corporativa, Ética e/ou Política de Direitos Humanos, Política do Uso da Força e outras políticas relevantes.
- **Outras leis e padrões relevantes**
Cita outras leis, padrões ou certificações relacionados com a segurança que a empresa irá seguir, como as leis nacionais, leis internacionais aplicáveis, os Padrões de Desempenho da IFC, Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos, Código de Conduta das Nações Unidas para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, Princípios Básicos sobre o Uso da Força e de Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, ou outros padrões.

3. Visão Geral da Situação de Segurança

- **Resumo das principais constatações da Avaliação de Riscos de Segurança**
Revisa rapidamente os principais riscos de segurança para o projeto (tanto internos como externos) e para as comunidades. (Cabe notar que também pode incluir um resumo das medidas de mitigação propostas; no entanto, o Plano de Gestão de Segurança em si deve representar um programa elaborado para abordar os riscos de segurança identificados para a empresa e comunidades). Vincula-se à Avaliação de Risco de Segurança.
- **Esquema de Segurança**
Oferece uma visão geral da natureza e do papel dos esquemas de segurança pública e privada, se aplicável. (Cabe notar que maiores detalhes sobre supervisão e controle, comportamento e gestão, procedimentos e treinamentos são abordados ao longo de todo o Plano de Gestão de Segurança).



Segurança Privada — Descreve o provedor de segurança privada, explica que seu papel é defensivo e apenas para fins de proteção e que não tem autoridade policial.

Segurança Pública — Descreve as forças de segurança pública que seriam chamadas a prestar assistência ao projeto; explica que a principal responsabilidade da segurança pública é conter e investigar toda atividade criminal, controlar manifestações ou distúrbios civis, ou outras responsabilidades das autoridades públicas.

4. Segurança Física

- *Visão geral da abordagem e sistemas de segurança do projeto*

Descreve as barreiras de segurança, sistemas de segurança eletrônica/vigilância e centros de controle de segurança (meios para reportar e controlar respostas). Informações mais detalhadas de desenho (como posicionamento das câmeras de CCTV) devem ser incluídas em um anexo.

5. Procedimentos Operacionais de Segurança

- *Principais procedimentos operacionais de segurança*

Descrevem os principais procedimentos e como estes se encaixam. Os procedimentos incluem, se aplicável, os limites de segurança (perímetro e controle de acesso), operações de ponto de acesso (triagem de pessoas e veículos), resposta a incidentes (quem responde e como), patrulhas de segurança, segurança de deslocamento e viagem, armazenamento e controle de materiais, informação e comunicação, e segurança de armas de fogo (política e procedimentos para emissão e armazenamento de armas de fogo, munição e armas não letais).

6. Supervisão e Controle de Segurança

- *Estrutura e responsabilidade de gestão*

Descreve as linhas de controle, prestação de contas e supervisão.

- *Responsabilidade por realizar avaliações de riscos de segurança*⁴²

Identifica quem é responsável, quem participa e o que é abordado.

- *Coordenação interfuncional*

Descreve a coordenação entre os departamentos e quaisquer atividades de planejamento/ coordenação com outras funções relevantes, como Relações com a Comunidade, Recursos Humanos e Relações com o Governo.

7. Gestão das Forças de Segurança Privada

- *Papel da força de guardas de segurança*

Destaca que o papel da segurança privada é preventivo e defensivo, sem autoridade policial. O uso da força pela segurança privada somente será aprovado quando

⁴² Quando as Avaliações forem encomendadas ou realizadas como um pacote, como normalmente ocorre, o mesmo profissional(is) pode ser responsável por ambas. Quando forem separadas, essa disposição pode enfatizar avaliações de riscos de segurança posteriores.

for para fins preventivos e defensivos e em proporção à natureza e extensão da ameaça.

- ***Provisão e composição***

Confirma se os guardas são empregados da empresa ou terceirizados e especifica as políticas de contratação e admissão. Quando a segurança privada é contratada, o projeto assume responsabilidade pela supervisão da segurança. Se for o caso, outras seções descrevem a seleção do provedor de segurança privada, disposições contratuais e supervisão ativa do desempenho do provedor contratado.

- ***Verificação de antecedentes***

Descreve os procedimentos de verificação.

- ***Equipamentos***

Descreve os equipamentos a serem fornecidos aos guardas, incluindo rádios, armas não letais e quaisquer armas de fogo e munição. Inclui uma justificativa, baseada na avaliação de riscos de segurança, se os guardas estiverem armados com força letal.

- ***Uso da força***

Confirma que o uso da força pela segurança privada somente é autorizado para fins preventivos e defensivos e em proporção à natureza e extensão da ameaça, e reforça a necessidade do treinamento adequado no uso da força de modo eficaz, proporcional e com respeito pelos direitos humanos.

- ***Treinamento***

Descreve o programa de treinamento relacionado com a capacitação e comunicação básica para guardas, ordens e procedimentos pós-segurança, conduta adequada e ética/direitos humanos, regras de engajamento, uso da força, treinamento com armas (se for o caso) treinamento de Saúde, Segurança e Ambiental. Também descreve os procedimentos de auditoria.

(Ver Capítulo III, “Gestão da Segurança Privada”, para maiores detalhes).

8. Gestão das Relações com a Segurança Pública

- ***Papel das forças de segurança pública***

Reitera que as forças de segurança pública são responsáveis por responder e investigar toda atividade criminal, controlar manifestações e distúrbios civis, realizar a defesa civil (como responder a desastres naturais) e responder a incidentes que envolvam violações criminais ou confrontações ou manifestações potencialmente violentas.





- ***Envolvimento***

Descreve os esforços da empresa para manter relações construtivas com a segurança pública, incluindo Memorandos de Entendimento, se for o caso.

(Ver Capítulo IV, “Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública”, para maiores detalhes).

9. Relatório e Investigação de Incidentes

- Descreve o mecanismo de queixas, requisitos e estrutura para reportar e protocolos de investigação no que diz respeito a incidentes de segurança, incidentes de uso da força e denúncias de abuso, má-conduta ou outras irregularidades do pessoal de segurança.
- Descreve as responsabilidades e prazos para a realização de investigação sobre denúncias e incidentes.

(Ver Capítulo VI, “Avaliação de Denúncias e Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança”, para maiores informações sobre denúncias e incidentes graves envolvendo o pessoal de segurança).

10. Envolvimento com a Comunidade e Mecanismo de Queixa

- *Envolvimento da Comunidade*
Descreve os esforços da empresa para envolver os membros da comunidade em assuntos relacionados com a segurança (idealmente em coordenação com a equipe de Relações com a Comunidade).
- *Mecanismo de Queixas*
Descreve esforços de mitigação de riscos relacionados com potenciais impactos de segurança sobre a comunidade (como normas sobre comportamento dos guardas fora do local de trabalho, acordos com a segurança pública e troca de informações sobre esquemas de segurança, conforme apropriado) e o **mecanismo de queixas** para receber e responder a reivindicações e preocupações da comunidade relacionadas com os agentes de segurança ou questões de segurança.



CAPÍTULO VI

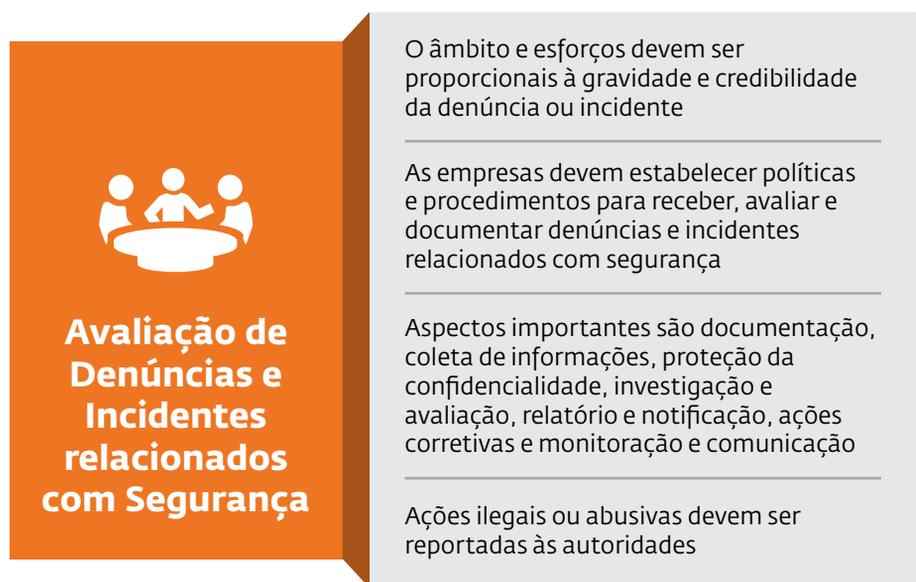
Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança



Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com o Pessoal de Segurança

De acordo com o Padrão de Desempenho 4, a empresa “investigará quaisquer denúncias de ações ilegais ou abusivas praticadas pelo pessoal de segurança, adotará medidas (ou solicitará que as partes em questão as tomem) para impedir que tais ações se repitam e, quando pertinente, notificará as autoridades públicas sobre atos ilegais e abusivos”.⁴³ O âmbito e nível de esforços devem ser proporcionais à gravidade da denúncia ou incidente.

Figura 20: Considerações Centrais para as Empresas sobre Denúncias e Incidentes Relacionados com Segurança



⁴³ Padrão de Desempenho 4 da IFC, parágrafo 14.

Contar com políticas e procedimentos claros para lidar com denúncias e incidentes relacionados com segurança é boa prática e parte de uma gestão de riscos sólida para as empresas. Embora estas devam, em geral, ter protocolos internos para lidar com uma gama de incidentes relacionados com segurança, como acidentes de trânsito, roubos e protestos, além de incidentes associados com o uso da força, este capítulo aborda mais especificamente os procedimentos para lidar com denúncias de má conduta ou comportamento ilegal que envolva o pessoal de segurança. Estas se referem a eventos que ocorram no local do projeto e também fora, se estiver ligado ao projeto ou envolver forças de segurança pública designadas para a segurança do projeto.

Principal Conclusão para os Contextos de Risco Mais Baixo

Toda denúncia ou incidente relacionado com segurança deve ser avaliado, independente de se tratar de um contexto de baixo risco ou de alto risco. O nível de profundidade e detalhe da investigação dependerá da gravidade da denúncia ou incidente. Quando for feita uma denúncia ou ocorrer um incidente, as empresas devem documentar o máximo possível, coletar e considerar as informações disponíveis e notificar as autoridades, conforme o caso.

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Recomenda-se que as empresas tenham sistemas implementados para receber e responder a denúncias e incidentes. O sistema deve incluir um mecanismo de queixas e protocolos relevantes para reportar e investigar, conforme a seguir:

- *Estabelecer um mecanismo de queixas para receber reclamações e preocupações relacionadas com segurança.*
É importante ter um processo estruturado e acessível para receber e responder a reclamações relacionadas com segurança e assegurar que os membros da comunidade tenham conhecimento do processo.
- *Explicar a estrutura e requerimentos de relatório.*
Bons procedimentos normalmente especificam os tipos de denúncias e incidentes relacionados com a segurança que devem ser reportados, a quem e em que prazo. Os procedimentos devem identificar claramente a(s) pessoa(s) responsável(eis) por receber e processar denúncias e incidentes e também a hierarquia a ser seguida até chegar à gerência.
- *Desenvolver protocolos de gestão.*
Além de um processo regular de registro de todos os incidentes (ver Capítulos III e IV sobre “Gestão da Segurança Privada” e “Gestão do Relacionamento com a Segurança Pública”, para maiores detalhes), os incidentes e denúncias

mais sérios relacionados com a conduta do pessoal de segurança requer uma investigação mais profunda para determinar se as políticas e procedimentos foram seguidos e se são necessárias medidas corretivas, disciplinares e preventivas.

PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO

As empresas devem registrar e investigar denúncias e incidentes relacionados com segurança com o objetivo de determinar se as políticas e procedimentos da empresa foram cumpridos e se são necessárias medidas corretivas e preventivas para dar continuidade às operações de segurança. Quaisquer incidentes que possam ser considerados criminosos devem ser reportados às autoridades públicas competentes para serem investigados pelo estado. As ações da empresa devem estar em conformidade com a legislação local e nacional.

Todas as empresas deveriam incorporar as boas práticas abaixo ao abordar esse tema sensível, com um nível de profundidade e detalhe que reflita a gravidade e credibilidade da denúncia ou incidente. Este normalmente é um processo interno e dirigido pela empresa, que inclui atividades que vão de registro e avaliação de reclamações, à iniciação de uma investigação mais profunda, se for o caso, à documentação do processo e monitoração de resultados. A Figura 21 lista as principais etapas, com maiores detalhes apresentados abaixo.

Figura 21: Principais Etapas na Avaliação de Denúncias ou Incidentes Relacionados com Segurança





1. Registrar o incidente ou a denúncia.

Todos os incidentes e denúncias devem ser registrados, sejam estes provenientes de um relatório de incidente, do mecanismo de queixas ou de outro meio de comunicação formal ou informal. Incidentes e denúncias graves devem ser reportados à gerência sênior dentro do prazo especificado, conforme previsto nos protocolos internos. Irregularidades potencialmente criminosas devem ser reportadas às autoridades competentes.

2. Coletar informações prontamente.

Informações devem ser coletadas o quanto antes, após o incidente ou recebimento da denúncia. O processo pode incluir tomar nota de detalhes relacionados com as circunstâncias, indivíduos envolvidos, local, tempo e assim por diante, e receber declarações e/ou fotografias, quando relevante.

3. Proteger a confidencialidade.

Aconselha-se às empresas considerar medidas de confidencialidade para proteger supostas vítimas, testemunhas e/ou reclamantes — identificando-os, por exemplo, por números, ao invés de nomes. As vítimas, testemunhas, reclamantes e outros

entrevistados devem ser informados se sua identidade será protegida e como isso será feito e se seu nome será registrado e/ou usado.

4. Avaliar as denúncias e incidentes e investigar mais, caso se justifique.

Depois de receber e registrar um relatório de incidente ou denúncia, as empresas normalmente **avaliam a gravidade e credibilidade da queixa** em relação às políticas e procedimentos existentes, com vistas a determinar se houve descumprimento por parte do pessoal de segurança ou se é necessário investigar mais. **Uma investigação mais profunda deve ser realizada nos casos de denúncias ou incidentes graves**, como por exemplo atos ilegais ou abusivos por parte do pessoal de segurança e/ou quando impactos graves resultarem do incidente de segurança, tais como ferimentos, violência sexual, uso de força letal ou mortes. Condutas que podem ser consideradas criminosas devem ser reportadas às autoridades competentes.

5. Documentar o processo.

A denúncia ou incidente e também o processo de investigação deve ser documentado, incluindo fontes de informação, evidências, análise, conclusões e recomendações. Quando não for possível chegar a uma conclusão (por exemplo, em razão de informações ou evidências limitadas ou contraditórias), isso deve ser registrado claramente, juntamente com todos os esforços empreendidos para eliminar lacunas e fazer apurações. É boa prática classificar informações relacionadas com denúncias ou incidentes de segurança como confidenciais. Todo relatório deve ser objetivo, imparcial e baseado em fatos.

6. Reportar atos ilegais.

Atos ilegais ou irregularidades potencialmente criminosas por parte do pessoal de segurança (sejam empregados, contratados ou forças de segurança pública) devem ser reportados às autoridades competentes (usando de discricção ao reportar casos em que houver preocupações legítimas quanto ao tratamento de detentos).⁴⁴ As empresas são aconselhadas a cooperar com as investigações criminais e assegurar que inquéritos e processos internos não interfiram com os procedimentos realizados pelos governos.

7. Tomar medidas corretivas para evitar que se repitam.

Devem ser tomadas medidas para assegurar que os impactos negativos não se repitam. Isso pode envolver ações disciplinares e/ou corretivas para prevenir e evitar que se repitam, se o incidente não



⁴⁴ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 32.



foi tratado de acordo com as instruções.⁴⁵ Em geral, as empresas são incentivadas a identificar lições aprendidas com o incidente e aproveitar a oportunidade para revisar as políticas e práticas internas da empresa, conforme seja necessário.

8. Monitorar e comunicar resultados.

Considerando que controlam seus próprios processos internos, as empresas podem ajudar a assegurar que a abordagem de qualquer denúncia ou incidente seja profissional e realizada num ritmo razoável. Pode ser necessária maior supervisão em relação a investigações de terceiros, como as que são realizadas por provedores de segurança privada. As empresas são encorajadas a monitorar ativamente a situação de quaisquer investigações criminais em andamento realizadas pelas autoridades públicas.

É boa prática **comunicar os resultados aos reclamantes e a outras partes interessadas**, levando em consideração as disposições de confidencialidade e a necessidade de proteger as vítimas. Quando apropriado, pode ser construtivo compartilhar lições aprendidas relevantes e quaisquer esforços para incorporá-las às políticas e/ou práticas da empresa.

⁴⁵ Nota de Orientação 4 da IFC, parágrafo 32.



A N E X O S

Instrumentos e Modelos



Anexo A. Modelo de Edital de Licitação e Solicitação de Propostas para a Avaliação de Riscos de Segurança e Plano de Gestão de Segurança

LOGOTIPO DA
EMPRESA

Este Edital foi elaborado para as empresas que procuram contratar um consultor externo. As partes do texto em azul e itálico devem ser completadas pela empresa. Como com qualquer outro modelo, o conteúdo deve ser revisado e adaptado à situação específica.

1. INTRODUÇÃO

[Projeto] em [localização] procura um consultor para realizar uma Avaliação de Riscos de Segurança e fornecer um Plano de Gestão de Segurança que aumente a capacidade de mitigação e gestão de riscos para o projeto [e as comunidades vizinhas]. Este trabalho deve ser realizado em conformidade com os aspectos relacionados com segurança do Padrão de Desempenho 4 da IFC [e os Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos elou a orientação fornecida pelo Instrumento de Orientação para a Implementação dos Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos].

2. ANTECEDENTES DO PROJETO

[informações básicas sobre o projeto, não relacionadas necessariamente com segurança]

3. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE RISCOS DE SEGURANÇA E DO PLANO DE GESTÃO DE SEGURANÇA

- Identificar riscos de segurança inerentes ao projeto.
- Identificar riscos potenciais (criados pelo projeto) para a comunidade local.
- Fazer recomendações para a gestão de riscos associados com a gestão de segurança que devem estar em conformidade com o Padrão de Desempenho 4, parágrafos 12 a 14.
- Em consulta com a gerência, desenvolver procedimentos e documentá-los no Plano de Gestão de Segurança, que é baseado na política corporativa e levar em consideração os riscos para a empresa (pessoas, propriedades, bens e reputação) e os riscos para as comunidades identificados na Avaliação de Riscos de Segurança.

4. REALIZAR UMA AVALIAÇÃO DE RISCOS DE SEGURANÇA

A Avaliação de Riscos de Segurança (ARS) deve assegurar que a empresa considerou todas as ameaças previstas — para o projeto e comunidades — em decorrência da presença e atividades do projeto, para que possa desenvolver medidas de mitigação efetivas. A ARS deve incluir uma revisão dos documentos, visita ao local do projeto e entrevistas com as principais partes interessadas, internas e externas, juntamente com um relatório final com recomendações.

A ARS deve incluir uma revisão de devida diligência do projeto e fornecer um relatório de devida diligência detalhado que descreva o nível de conformidade com a legislação local, requisitos de segurança aplicáveis, Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos e todos os aspectos de segurança do Padrão de Desempenho 4.

A Avaliação de Riscos de Segurança deve conter informações sobre as relações com a segurança pública e a capacidade da empresa de contratar segurança privada adequada, além de quaisquer riscos e recomendações referentes a essas duas questões.

A Avaliação de Riscos de Segurança deve incluir um catálogo de todos os riscos conhecidos e deve avaliar a probabilidade de que ocorram, documentar a(s) resposta(s) provável(eis) e avaliar os seus potenciais impactos (tanto sobre a empresa como a comunidade, conforme o caso. Para o relatório, o consultor articulará os riscos em declarações de riscos ou em cenários de riscos. Medidas de mitigação para reduzir esses riscos devem ser identificadas.

As propostas devem descrever a abordagem metodológica do consultor e sua habilidade de reunir e analisar as informações descritas acima. O consultor deve incluir os tipos de documentos a serem requisitados, assim como uma lista ilustrativa dos tipos de partes interessadas com quem gostaria de se encontrar para realizar a Avaliação de Riscos de Segurança.

5. DESENVOLVER UM PLANO DE GESTÃO DE SEGURANÇA

O consultor irá desenvolver um Plano de Gestão de Segurança que seja baseado na integração de princípios de segurança socialmente responsável nos sistemas de gestão. Devem ser incluídos os seguintes componentes, mas a estrutura pode ser determinada em conjunto com a gerência:

- Propósito da Gestão de Segurança
- Políticas e Padrões
- Visão Geral da Situação
- Segurança Física
- Procedimentos

- Supervisão e Controle de Segurança
- Gestão dos Guardas da Força de Segurança
- Gestão do Provedor de Segurança Contratado
- Gestão das Relações com a Segurança Pública
- Denúncia e Investigação de Incidentes
- Envolvimento da Comunidade

As propostas devem demonstrar o conhecimento e experiência do consultor com os temas e princípios gerais que serviriam para orientar o consultor ao desenvolver o Plano de Gestão de Segurança.

6. RESULTADOS PARA O PROJETO

Os resultados a serem apresentados ao projeto são:

- Ao final da visita ao local do projeto, uma reunião de avaliação final com a gerência [*e financiadores*] para discutir constatações e recomendações.
- Um relatório de Avaliação de Riscos de Segurança que esteja em conformidade com o Padrão de Desempenho 4 e os Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos.
- Um Plano de Gestão de Segurança, elaborado em conjunto com a gerência da empresa.

7. ANTECEDENTES DO CONSULTOR

O consultor pode ser uma pessoa física ou jurídica. O consultor deve ter no mínimo 10 anos de experiência em gestão de segurança. Seria preferível que tivesse a experiência abaixo:

- [*Competência Linguísticas*]
- Conhecimento e experiência em [*região/país*]
- Experiência em gestão da segurança de projetos em [*setor da indústria*]
- Familiaridade com os Padrões de Desempenho da IFC, especialmente o Padrão de Desempenho 4 e os Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos

8. CRONOGRAMA

A empresa contratada deverá definir um cronograma para demonstrar de que maneira o projeto poderá ser concluído em *6 a 8 semanas*.

9. ORÇAMENTO PROPOSTO

O orçamento proposto deve incluir despesas com mão de obra e todas as despesas previstas para a execução dos trabalhos.

Anexo B. Orientação para a Elaboração de um Plano de Gestão de Segurança

Há muitas maneiras de estruturar um Plano de Gestão de Segurança. Os temas comuns apresentados a seguir normalmente constam em Planos de Gestão de Segurança abrangentes e podem ser utilizados por empresas que desenvolvem internamente os seus próprios planos de segurança ou por empresas que avaliam os planos de segurança apresentados por consultores externos.

O texto em preto é uma amostra a ser utilizada e modificada. O texto em azul e itálico é uma orientação a ser considerada e então substituído ou eliminado.

A. OBJETIVOS, MISSÃO E ABORDAGEM

1. Objetivos do Plano de Gestão de Segurança

- O plano visa orientar as ações da empresa no projeto para proteger e mitigar riscos de segurança (e também de direitos humanos) que poderiam ameaçar comunidades, empregados, instalações, capacidade de operação, bem como a reputação da empresa e de suas operações globais.
- O plano oferece direcionamento, organização, integração e continuidade ao programa de segurança e proteção de ativos. É elaborado com o entendimento de que a segurança eficaz e o respeito pelos direitos humanos são compatíveis.
- Os sistemas descritos no plano serão mantidos durante todo o ciclo de vida do projeto.
- O plano será revisado *anualmente* e sempre que houver qualquer mudança no contexto relacionado com segurança em que o projeto opera.

2. Missão da Segurança da Empresa

- A missão da segurança da empresa é assegurar que todos os funcionários, contratados e visitantes que trabalham no local do projeto e na área do projeto possam fazê-lo em um ambiente seguro e protegido. Assegura também que todas as instalações sejam protegidas e seguras e que todas as operações do projeto ocorram sem entraves. Proporciona apoio operacional de segurança eficaz para todas as atividades do projeto.
- A segurança do projeto aborda a sua missão com o entendimento que a boa segurança e o respeito pelos direitos humanos dos empregados e comunidades são plenamente compatíveis, conforme refletido no comportamento das forças de segurança, comunicação, uso da força, etc.

- *Se aplicável, descrever as responsabilidades relativas e o relacionamento entre a segurança do projeto e outros provedores contratados e empresas afiliadas, como empreiteiros de Engenharia, Aquisição e Construção (EAC).*

3. Abordagem da Segurança do Projeto

Discutir a abordagem integrada geral da segurança do projeto. Por exemplo:

- Muitos riscos de segurança decorrem tanto de questões sociais inerentes locais, como tensões étnicas, quanto de questões não reconhecidas entre o projeto e as comunidades locais. Dessa forma, os funcionários de Operações, Relações com o Governo e Relações com a Comunidade devem estar todos envolvidos no processo de segurança.
- As principais partes interessadas da comunidade local também devem estar incluídas na avaliação de riscos de segurança e na consideração de mitigação e gestão desses riscos. Os esquemas de segurança devem ser transparentes, na medida do possível e apropriado, e constarem da divulgação e consultas com as comunidades locais.
- O mecanismo de queixas do projeto é um instrumento importante para reduzir os riscos de segurança potenciais.

B. POLÍTICAS E PADRÕES

1. Referências às Políticas e Documentos da Empresa

As seguintes políticas e documentos da empresa orientam a gestão de segurança:

- Avaliação de Riscos de Segurança
- Política de Segurança Corporativa
- Política de Ética [*e/ou Direitos Humanos*]
- Política de Uso da Força

2. Outras Leis e Padrões Relevantes

A empresa cumpre as seguintes diretrizes, padrões e leis:

- Legislação nacional
- Leis e convenções internacionais aplicáveis
- Padrões de Desempenho da IFC
- Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos
- Código de Conduta das Nações Unidas para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei
- Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei

C. VISÃO GERAL DA SITUAÇÃO DE SEGURANÇA

1. Contexto do Projeto

Fornecer uma descrição geral do ambiente de segurança nacional e da área do projeto, a qual pode incluir:

- *Informações demográficas relevantes, como a distribuição da idade da população desemprego, pobreza e desigualdade;*
- *Tipos de crime e nível de criminalidade;*
- *Distúrbios políticos, sociais ou laborais endêmicos;*
- *Terrorismo ou insurreição;*
- *Atitude geral em relação ao projeto e questões associadas.*

2. Riscos de Segurança

(Incluir a matriz de riscos de segurança e Avaliação de Riscos de Segurança, como anexos).

Esta seção deve ser baseada na Avaliação de Riscos de Segurança do Projeto e deve abordar:

Riscos Internos

- *Riscos causados por comportamento ilegal, anti-ético ou inapropriado do pessoal do projeto ou pessoas diretamente afiliadas ao projeto.*
- *Os riscos mais comuns seriam roubo praticado por empregados, violência no local de trabalho e distúrbios laborais, com o potencial de sabotagem associada.*
- *A resposta de segurança pode resultar em riscos para os empregados e outras pessoas.*

Riscos Externos

- *Riscos causados por pessoas externas ao projeto que procuram tirar vantagem das oportunidades apresentadas pelo desenvolvimento e operação do mesmo.*
- *Podem incluir ações criminosas comuns, distúrbio dos objetivos econômicos, políticos e sociais do projeto; e outras ações deliberadas que têm impacto negativo para a sua operação eficaz, eficiente e segura. Em casos extremos, podem incluir terrorismo, insurreição armada, golpes de estado ou guerra.*
- *Respostas de segurança podem resultar em riscos adicionais para as comunidades e indivíduos.*
- *A presença das forças de segurança podem representar riscos adicionais para as comunidades e indivíduos.*

3. Esquemas de Segurança

Segurança Privada

- *Descrever quem provê a proteção básica no local do projeto, como as forças de segurança privada (internas ou contratadas).*

Segurança Pública

- *Descrever as forças de segurança pública que seriam chamadas a prestar assistência ao projeto. Deve delinear brevemente a localização, capacidade, missão e relação com o projeto.*

D. SEGURANÇA FÍSICA

Fornecer uma descrição geral da abordagem e sistemas de segurança do projeto. Informações mais detalhadas de desenho (como o posicionamento exato das câmeras de CCTV) deveriam ser incluídas em um anexo. Idealmente, esta seção deve incluir uma descrição dos seguintes elementos do projeto:

- **Barreiras de Segurança** — *como cercas, portões, travas, instalações fortificadas e meios de controle de acesso.*
- **Sistemas de Segurança Eletrônica/Vigilância** — *incluindo CCTV, Sistemas de Detecção de Intrusão e postos e patrulhas de vigilância.*
- **Centro de Controle de Segurança** — *descrevendo os meios para combinar o relato e controle de respostas.*

E. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE SEGURANÇA

Fornecer uma breve descrição dos procedimentos operacionais de segurança. Padrões e procedimentos detalhados que apresentam um processo preciso para a gestão das funções de segurança (como listas de verificação [checklists]) deveriam ser incluídos em um anexo. Os principais procedimentos devem conter uma descrição sucinta dos seguintes elementos (se for o caso) e de como se encaixam:

- **Limites de Segurança** — *como a segurança mantém controle do perímetro do projeto e encaminha as pessoas para os pontos de controle de acesso.*
- **Operações nos Pontos de Acesso** — *os tipos de verificação e triagem para pessoas e veículos nos portões e outros pontos de acesso. Inclui finalidade e buscas de entrada e saída, e quem estará sujeito. Descrever as regras gerais mais importantes, como:*
 - *Somente serão realizadas buscas pelo pessoal de segurança que tiver recebido instruções e informações sobre os aspectos jurídicos de busca e apreensão; e*
 - *Homens e mulheres somente serão revistados por pessoal de segurança do mesmo gênero.*

- **Resposta a Incidentes** — *como a segurança vai responder a um incidente e quem é responsável pela resposta. As respostas devem ser baseadas no uso da força adequado e proporcional. Descrever o papel da segurança pública, incluindo quando for chamada e por quem.*
- **Patrulhas de Segurança** — *o que as patrulhas verificam e com que frequência.*
- **Segurança de Viagem e Deslocamento** — *(se for o caso) procedimentos especiais de segurança para viagem ou deslocamento fora do local do projeto.*
- **Controle e Armazenamento de Materiais** — *(se for o caso) controles de transporte, inventário e manutenção de substâncias químicas ou explosivas comerciais (p.ex., cianeto) necessárias para o projeto. Cabe notar que devem ser armazenadas de acordo com as leis e regulamentos nacionais apropriados.*
- **Informação e Comunicação** — *procedimentos para classificação, manejo e controle de informações sensíveis.*
- **Segurança de Armas de Fogo** — *política do projeto em relação a armas de fogo no local, bem como responsabilidades e procedimentos para o fornecimento e armazenamento de quaisquer armas de fogo, munição e armas menos letais. Deve incluir:*
 - *Local de armazenamento,*
 - *Como as armas são acondicionadas durante o armazenamento*
 - *Registros de emissão,*
 - *A quem podem ser fornecidas,*
 - *Salvaguardas quando de posse dos guardas,*
 - *Auditorias.*

Incluir em um anexo padrões e procedimentos detalhados para fornecimento, armazenamento e auditoria de armas.

F. SUPERVISÃO E CONTROLE DE SEGURANÇA

1. Estrutura de Gestão e Responsabilidade

- *Explicar as linhas gerais de controle, responsabilização e supervisão dos esforços de segurança.*
- *Definir quem supervisa o desempenho diário das forças de segurança e quem tem autoridade.*
- *Descrever quem tem responsabilidade geral pela comunicação e troca de informações de segurança.*

2. Responsabilidade por Realizar Avaliações de Riscos de Segurança

- *Discutir a responsabilidade por realizar avaliações de risco, quem participa (p.ex., gerência sênior, equipe de Relações com a Comunidade, principais partes interessadas das comunidades, etc.) e o que as avaliações cobrem.*

3. Coordenação Interfuncional

- *Descrever a coordenação entre os departamentos.* Relações com a Comunidade, Recursos Humanos, Relações com o Governo são parceiros importantes da segurança do projeto.
- *Descrever quaisquer atividades de planejamento/coordenação entre o departamento de segurança e outros departamentos, que podem variar de participação nas avaliações de riscos de segurança a reuniões semanais.*

G. GESTÃO DA FORÇA DE SEGURANÇA PRIVADA

1. Papel dos guardas da Força de Segurança Privada

- O papel da segurança privada é prestar serviços preventivos e defensivos, proteger os empregados, instalações, equipamentos e operações da empresa onde quer que estejam localizados.
- O pessoal de segurança privada não tem autoridade policial e não deve interferir com as funções, responsabilidades e prerrogativas reservadas às forças de segurança pública.

2. Provisão e Composição da Força de Segurança Privada

Descrever se os membros da força privada são empregados diretamente pela empresa ou terceirizados e proveniente de um provedor de segurança contratado.

Ao criar uma força de segurança, o projeto (*ou seu provedor contratado*) irá:

- Contratar de acordo com as leis nacionais de trabalho,
- Dar preferência a candidatos locais qualificados, sempre que possível, na contratação e
- Promover práticas de diversidade na contratação, incluindo considerações de gênero e indígenas.

Gestão do Provedor de Segurança Contratado (se for o caso)

- O projeto assume responsabilidade por supervisionar a segurança.
- *Descrever como o projeto estabelecerá ativamente os padrões e supervisionará a seleção e desempenho do provedor de segurança privado contratado.*
- **Seleção** — Ao selecionar um provedor de segurança, o projeto realizará a devida diligência que inclui a verificação da reputação institucional, padrões de treinamento, procedimentos para triagem de empregados e histórico de denúncias de abuso de direitos humanos ou outra conduta criminosa.

- **Disposições Contratuais** — *Incluir quaisquer disposições (p.ex., referentes a uniformes e equipamento).*
- **Supervisão ativa do desempenho do provedor contratado** — Para assegurar o desempenho adequado, o projeto irá realizar auditorias, apoiar o treinamento, investigar denúncias verossímeis de abuso e irregularidades e monitorar o desempenho no local continuamente.

3. Verificação dos Antecedentes dos Guardas de Segurança

- O projeto *irá realizar e/ou requerer que o provedor de segurança realize* verificações válidas de antecedentes de empregados potenciais para verificar a existência de quaisquer denúncias de abusos anteriores, uso da força inapropriado ou outras atividades ou irregularidades criminosas.
- Nenhum guarda ou empregado sobre quem se obtêm informações negativas verossímeis nessas verificações irá trabalhar no projeto.
- Essas verificações serão documentadas e mantidas em cadastros individuais do pessoal, que estarão sujeitos a revisão pelo projeto.

4. Equipamentos dos Guardas da Força de Segurança

- *Descrever os equipamentos a serem fornecidos aos guardas, incluindo rádios, armas não letais e quaisquer armas de fogo e munição. Os guardas devem ser armados apenas se estiver justificado na Avaliação de Riscos de Segurança e se for a única medida de mitigação efetiva e viável para uma ameaça clara.*

5. Uso de Força por Guardas da Força de Segurança

- O uso de força pela segurança privada apenas será aprovada para fins preventivos e defensivos e em proporção à natureza e extensão da ameaça.
- Quando for necessário armar as forças de segurança, o projeto irá assegurar que os guardas a serem armados demonstrem alto nível de proficiência técnica e profissional e entendam claramente as regras de uso da força. Isso significa que devem ser devidamente treinados no uso da força de modo eficaz, proporcional e com respeito pelos direitos humanos.

6. Treinamento dos Guardas da Força de Segurança

- O projeto compromete-se a manter os mais altos padrões de competência técnica e profissional de sua força de guardas de segurança por meio de um programa de treinamento abrangente. *Descrever as responsabilidades de treinamento do provedor de segurança ou da empresa, conforme seja aplicável.* O projeto revisará todo programa de treinamento do provedor de segurança contratado e, se necessário, fortalecerá o treinamento utilizando terceiros qualificados ou instrução direta.

- O projeto irá assegurar que o pessoal receba treinamento prático e teórico em:
 - Capacitação básica de guarda de segurança,
 - Ordens e procedimentos do posto de guardas,
 - Conduta adequada e ética/direitos humanos,
 - Regras de engajamento,
 - Regras para o uso da força,
 - Treinamento de armas adequado (se for o caso),
 - Treinamento obrigatório de aspectos de Saúde, Segurança e Ambiental (SSMA).
- *Descrever como os registros de conclusão do treinamento serão mantidos.*
O treinamento estará sujeito à inspeção/auditoria.

H. GESTÃO DAS RELAÇÕES COM A SEGURANÇA PÚBLICA

1. Papel das Forças de Segurança Pública

- Reiterar que as forças de segurança pública são responsáveis por responder e investigar toda atividade criminal. Também têm responsabilidade primordial por controlar manifestações ou distúrbios civis. No caso de incidentes que envolvam violações criminais ou confrontações ou manifestações potencialmente violenta, as forças de segurança pública são chamadas a responder para proteger o pessoal e propriedade da empresa.

2. Envolvimento com as Forças de Segurança Públicas

- *Descrever de que maneira o projeto vai manter relações construtivas com a segurança pública (normalmente, a polícia, mas em determinadas circunstâncias, os militares) que opera na região do projeto ou é responsável por auxiliar na segurança do projeto. O grau de profundidade desta seção irá variar com esquemas de segurança que envolvam forças de segurança pública.*
 - *Se forem apenas atividades de policiamento regulares, como a investigação de crimes reportados ou responder a um incidente, um envolvimento contínuo ou atividade de articulação pode ser suficiente.*
 - *Se as forças de segurança pública estiverem efetivamente designadas para prover alguns aspectos de segurança ao projeto, esta seção deverá então descrever todo o apoio e equipamentos prestados, o papel da força de segurança pública, planejamento conjunto de contingências e mecanismos de coordenação.*
 - *Deve também discutir o estabelecimento de qualquer Memorando de Entendimento que seja necessário para que os esquemas de segurança sejam mais transparentes.*

I. RELATÓRIO E INVESTIGAÇÃO DE INCIDENTE

- *Descrever o mecanismo de queixa, requisitos e estrutura para reportar e protocolos de investigação no que diz respeito a incidentes de segurança, incidentes de uso da força e denúncias de abuso, má-conduta ou outras irregularidades do pessoal de segurança.*
- *Discutir responsabilidades e prazos para a realização de investigações de denúncias e incidentes, incluindo:*
 - A empresa assume o compromisso de investigar com celeridade quaisquer denúncias de abuso ou irregularidade.
 - O provedor de segurança privada contratado poderá realizar sua própria investigação de incidente ou denúncia, mas o projeto pode realizar uma investigação independente de qualquer denúncia de abuso grave ou incidente de uso da força.
 - As constatações da investigação deverão incluir recomendações de ações disciplinares apropriadas ou mudanças de procedimento que possam ser necessárias.

J. ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

- *Descrever de que maneira a empresa envolverá a comunidade em assuntos relacionadas com segurança. Isso pode ser feito em coordenação com o departamento de Relações com a Comunidade, dependendo do projeto.*
- O projeto reconhece que isto pode ter um impacto sobre as comunidades e se empenhará para mitigar os riscos. Isso será feito, fornecendo:
 - Normas para o comportamento do pessoal de segurança fora do local do projeto
 - Protocolo para esquemas de segurança com a segurança pública,
 - Compartilhar informações sobre esquemas de segurança (se for o caso),
 - Mecanismo de queixas para os membros da comunidade reportarem incidentes.

Anexo C. Modelo de Contrato com Provedor de Segurança Privada

LOGOTIPO DA EMPRESA

Este modelo foi elaborado para as empresas que procuram contratar um provedor de segurança privada externo. As partes do texto em azul e itálico deve ser completadas pela empresa com base no seu contexto específico. Como com qualquer outro modelo, o conteúdo deve ser revisado e adaptado à situação específica.

Contrato que entre si celebram Nome da empresa doravante denominada “a Empresa” e Nome do Provedor de Segurança Privada Contratado doravante denominado “contratado” para a prestação de serviços a partir de Data.

A. CONDUTA

- O Contratado e seus empregados devem cumprir as políticas da empresa referentes a *padrões éticos e de direitos humanos*.
- O Contratado e seus empregados devem manter a confidencialidade de informações sensíveis.
- O Contratado e seus empregados não devem usar de tortura, crueldade ou tratamento desumano.
- O Contratado e seus empregados devem garantir a saúde dos indivíduos em custódia e prestar assistência médica quando necessário.
- O Contratado e seus empregados não devem se envolver em práticas de corrupção.
- O Contratado deve tratar os seus empregados de acordo com a legislação nacional (e de acordo com o Padrão de Desempenho 2).

B. USO DA FORÇA

Cautela e controle devem ser exercidos em conformidade com as diretrizes internacionais sobre o uso da força, em particular, os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo por Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, e incluir os seguintes elementos essenciais:

- O uso da força deve ser avaliado *e o uso de armas cuidadosamente controlado*.
- Meios não violentos devem ser usados antes de fazer uso da força *e de armas de fogo*.
- Quando a força precisar ser usada para proteger a vida humana, ela deverá ser proporcional à ameaça, procurando sempre minimizar danos e lesões.
- Assistência médica deve ser fornecida, assim que for possível, com segurança.

C. POLÍTICA

O contratado deverá possuir ou elaborar políticas internas essenciais que vinculem a organização a padrões adequados, assegurar que os seus empregados conheçam e cumpram com os padrões e zelar pela sua aplicação. Isso inclui:

- Ter políticas escritas sobre conduta e uso da força.
- Ter uma política para realizar a verificação de todos os supervisores, guardas, consultores, especialistas de segurança e outros funcionários, antes da contratação, a fim de identificar qualquer histórico de abuso ou irregularidades. No mínimo, essas verificações devem incluir antecedentes criminais e registros policiais, bem como verificação com antigos empregadores.
- Ter uma política para reportar e investigar denúncias de comportamento ilegal ou abusivo e todos os incidentes de uso da força, seguidos de ação disciplinar apropriada. *[Observação: embora o contratado deva ser obrigado a realizar uma investigação quando o seu pessoal estiver envolvido, a responsabilidade final continua a ser da empresa].*

D. CAPACITAÇÃO

1. Treinamento de Armas

(Inclui armas de fogo, se tiverem sido fornecidas, e quaisquer sistemas de armas não letais, se utilizados).

- Todo guarda de segurança deve ter certificação de estar qualificado para o uso de qualquer arma, *por um padrão de aprovado/reprovado*, antes que lhe seja fornecida uma arma.
- A qualificação deve ser repetida *a cada seis meses*.

2. Treinamento no Uso da Força

Deve incluir:

- Treinamento e prática de técnicas de uso da força por meio de um programa estruturado, baseado em cenários e orientado para o desempenho (aprender fazendo).
- Onde, em que circunstâncias e sob quais condições o uso de qualquer tipo de força é legal e em conformidade com a política da empresa.
- O nível máximo de força autorizado.
- Ênfase que o uso da força deve ser empregado somente em último caso, inclusive de forma apropriada e proporcional à ameaça.
- Ênfase que a força letal somente pode ser usada se houver ameaça iminente à vida ou de lesão corporal grave.

3. Conduta Apropriada

O treinamento deve enfatizar a proibição de comportamento ilegal ou abusivo. O treinamento deve definir claramente o comportamento abusivo em comparação ao comportamento adequado e indicar sanções; deve também informar os que estão sendo treinados sobre a legislação nacional e padrões internacionais sobre direitos humanos que a empresa — e eles, como empregados do provedor contratado — devem observar. Dois documentos são importantes neste aspecto:

- Princípios Básicos das Nações Unidas sobre o Uso da Força e Armas de Fogo para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.
- Código de Conduta das Nações Unidas para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.

4. Equipamentos

O contratado deve assegurar que todos os empregados terão o equipamento apropriado para cumprir as suas responsabilidades. Esses equipamentos são *um uniforme adequado com identificação apropriada, rádio ou outro dispositivo de comunicação e qualquer outro equipamento que a Avaliação de Riscos de Segurança e o Plano de Gestão de Segurança determinar como necessário*.

5. Auditoria e fiscalização

A empresa reserva-se o direito de realizar auditorias periódicas do provedor de segurança contratado para:

- Garantir o processo de verificação de antecedentes do contratado.
- Auditar e revisar as verificação de antecedentes dos empregados do contratado.
- Revisar os registros de pessoal do provedor contratado no que diz respeito a todos os guardas ou funcionários de segurança que fornecer.
- Auditar as respostas a incidentes/denúncias.

Além disso, a empresa reserva-se o direito de realizar revisões e auditorias programadas e não anunciadas do programa de treinamento e observação dos eventos de treinamento. Isso pode incluir:

- Revisar o programa de treinamento do provedor para confirmar que o treinamento está marcado e está sendo realizado.
- Revisar os planos de aula para assegurar que cumprem com o padrão adequado.
- Confirmar as qualificações do(s) instrutor(es).
- Assegurar que existe um teste de desempenho de *aprovação/reprovação* para verificar o domínio do material pelo aluno.

- Rever o processo de certificação para garantir que todo pessoal de segurança designado para a empresa fez o treinamento e passou com um padrão mínimo.

6. Sanções

- A empresa aplicará sanções que incluem, entre outras, a retenção de pagamento dos serviços, caso o contratado não cumpra as expectativas de desempenho descritas neste contrato.
- A empresa cancelará o contrato quando houver múltiplos casos de não cumprimento das expectativas ou quando houver provas de comportamento ilegal ou abusivo dos empregados do contratado.

ASSINATURA DE AMBAS AS PARTES

DATA

Anexo D. Amostra de Modelo de Resumo de Relatório de Incidente

**LOGOTIPO DA
EMPRESA**

Resumo de Relatório de Incidente	Nº de Referência
Mês:	Ano:
Tipo de incidente:	
Data e horário em que ocorreu o incidente:	
Local do incidente:	
Descrição do incidente (incluir a situação que levou ao incidente):	
Indivíduos envolvidos (incluir informações de contato):	
Consequências apuradas para a empresa e membros da comunidade (incluir descrição dos ferimentos danos sofridos, se for o caso):	
Ações da gerência:	
Preparado por:	Aprovado por:
Data:	Data:
Distribuição:	

Anexo E. Modelo de Memorando de Entendimento

Este modelo foi elaborado para as empresas que buscam estabelecer um Memorando de Entendimento com o governo ou forças de segurança pública. As partes do texto em azul e itálico devem ser completadas com base no contexto específico. O modelo descreve os principais temas normalmente abordados em Memorandos de Entendimento e, em alguns casos, inclui exemplos e/ou amostras da redação do texto. Cabe notar que não existe somente uma única abordagem para estabelecer e documentar um Memorando de Entendimento e que, como com qualquer outro modelo, o conteúdo deverá ser analisado e adaptado à situação específica.

Memorando de Entendimento entre a **Empresa** e **País Anfitrião**

A. REFERÊNCIAS BÁSICAS

- Constituição e legislação nacional
- Políticas relevantes da empresa (p. ex., Política de Segurança, Ética, Política de Direitos Humanos, Código de Conduta, etc.)
- Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos
- Protocolos e padrões relevantes das Nações Unidas

B. OBJETO

Explicar e definir o relacionamento e responsabilidade da Empresa e das Forças de Segurança do País Anfitrião (p.ex., polícia, exército, marinha, etc.) para manter e apoiar a ordem e justiça nas proximidades das instalações da empresa e em suas atividades.

Descrever brevemente os papéis atuais e previstos.

C. PRINCÍPIOS GERAIS

Empresa (doravante denominada “a Empresa”) juntamente com *a Força de Segurança ou ministério competente do País Anfitrião* concordam com os seguintes princípios:

- O *governo do País Anfitrião*, por intermédio da polícia ou outras forças de segurança pública, tem a responsabilidade primordial por prover segurança, fazer cumprir a lei e manter a ordem no país.
- A Empresa e a *polícia do País Anfitrião* assumem o compromisso de sempre respeitar os direitos humanos.
- As partes abordarão todas as questões, incluindo as que afetam as comunidades locais, com respeito mútuo, assumindo o compromisso de dialogar e resolver todas as questões sem recorrer a violência ou intimidação.
- Ao manter um ambiente seguro, as partes concordam que o uso da força será utilizada somente como último recurso e com a mínima intensidade necessária para reestabelecer a paz e evitar lesões e fatalidades.
- Ao salvaguardar a integridade de seu pessoal e propriedade, a Empresa compromete-se a cumprir as leis do *País Anfitrião* e promover a conformidade com os princípios internacionais de aplicação da lei aplicáveis.
- A segurança da Empresa não atuará como parte das forças de segurança pública, não empreenderá atividades fora da propriedade da Empresa e não tomará ação ofensiva.
- A Empresa e a sua segurança mantêm o direito de auto-defesa em caso de ataque.

A Empresa assume o compromisso de que o seu pessoal de segurança cumprirá os padrões e serão capacitados no que diz respeito aos *Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos e os UN Basic Principles on the Use of Force and Treatment of Offenders*. A Empresa solicita que a segurança pública observe esses mesmos padrões ao trabalhar com a Empresa em apoio à sua segurança. Caso seja necessário o uso da força, todas as pessoas feridas receberão atendimento médico, independente de quem tenha cometido ou iniciado o incidente. Qualquer incidente que resultar em fatalidade será investigado pelas autoridades competentes do *País Anfitrião*, sendo tomadas as devidas medidas disciplinares.

D. MEDIDAS DE SEGURANÇA CONJUNTAS

Esta seção descreve toda e qualquer iniciativa e empreendimentos conjuntos, se for o caso. Pode incluir esforços conjuntos de gestão de ameaças específicas, procedimentos da Empresa para solicitar assistência da polícia, mecanismos de coordenação e comunicação, etc.

*Esta seção também pode delinear as responsabilidades, mecanismos de transferência de comando (da segurança privada para a segurança pública e vice-versa quando a ameaça estiver controlada) e outras obrigações de coordenação. Por exemplo, “Em princípio, a segurança da Empresa fará cumprir as políticas da empresa dentro dos limites de sua propriedade, e somente irá solicitar ajuda da *polícia do País Anfitrião* se os guardas da segurança privada não conseguirem efetuar a gestão da situação”.*

A redação do presente memorando não limita a autoridade do [governo do País Anfitrião](#) ou das forças de segurança pública que operam sob seu comando para defender o país, manter a ordem e a justiça e cumprir a Constituição.

E. TREINAMENTO CONJUNTO

De acordo com as disposições deste memorando, a Empresa realizará programas de capacitação para informar o pessoal sobre suas responsabilidades.

Quando relevante, esta seção descreve as iniciativas conjuntas de capacitação — seja a aspiração de “explorar oportunidades para trabalhar juntos” nesse sentido ou empreendimentos específicos já acordados, como eventos de capacitação, simulações, exercícios e outras preparações.

F. ADMINISTRAÇÃO E APOIO

A Empresa e a [polícia do País Anfitrião](#) arcarão com os custos de suas respectivas operações regulares e diárias ao prover segurança às operações da Empresa.

Se a Empresa solicitar assistência da polícia, a Empresa estará preparada a prestar assistência de acordo com a seguinte fórmula:

- A Empresa fará pagamentos referentes a transporte, alimentação e hospedagem de acordo com a legislação do [País Anfitrião](#) apenas para uma conta institucional, e não para uma conta pessoal.
- A assistência, seja financeira ou em espécie, deve estar em conformidade com a legislação do [País Anfitrião](#) e deve ser documentada e transparente; sendo necessário um recibo para todas as transferências.
- A empresa não fornecerá armas, munição ou recursos para a compra de armas letais para a [polícia](#).
- A Empresa reserva-se o direito de tornar todos esses acordos públicos, segundo sua própria discricão.

Este memorando permanecerá em vigor até a sua denúncia por quaisquer das partes. A denúncia ou cancelamento requer aviso prévio por escrito de 30 dias. Nesse caso, um novo memorando pode ser negociado entre as partes a qualquer momento.

Anexo F. Recursos para Orientação Adicional sobre o Uso de Forças de Segurança

PADRÕES INTERNACIONAIS DE SEGURANÇA

- Padrão de Desempenho 4 da IFC: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a40bc60049a78f49b80efaa8c6a8312a/PS4_English_2012.pdf?MOD=AJPERES.
- Código de Conduta Internacional para Prestadores de Serviços de Segurança Privada (*International Code of Conduct for Private Security Service Providers*): www.icoca.ch/.
- Princípios Básicos da ONU sobre o Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (*UN Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials*): www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx.
- Código de Conduta das Nações Unidas para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (*UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials*): www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx.
- Princípios Voluntários (PVs) sobre Segurança e Direitos Humanos (*Voluntary Principles on Security and Human Rights*): <http://www.voluntaryprinciples.org/what-are-the-voluntary-principles/>.

DOCUMENTOS ESPECÍFICOS DE ORIENTAÇÃO

- Nota de Orientação da IFC sobre o Padrão de Desempenho 4 (*IFC's Guidance Note on PS4*): http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e280ef804a0256609709ffd1a5d13d27/GN_English_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES.
- Sistema de gestão de qualidade das operações das empresas de segurança privada da ANSI (*ANSI's Management System for Quality of Private Security Company Operations*): http://www.acq.osd.mil/log/ps/psc.html/7_Management_System_for_Quality.pdf.
- Relatório sobre armas de fogo e uso da força da Associação Internacional dos Produtores de Petróleo e Gás (*International Association of Oil and Gas Producer's Report on Firearms and the Use of Force*): <http://www.ogp.org.uk/pubs/320.pdf>.
- Conjunto de ferramentas de implementação da MIGA para grandes projetos (*MIGA's Implementation Toolkit for Major Project Sites*): https://www.miga.org/documents/vpshr_toolkit_v3.pdf.

- Ferramenta de orientação dos princípios voluntários (*Voluntary Principles Implementation Guidance Tool*):¹ http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf (em inglês); <http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/IGT-SPANISH1.pdf> (em espanhol).

SITES GERAIS COM DIVERSOS RECURSOS

- ICRC and DCAF's Security and Human Rights Toolkit: <http://www.securityhumanrightshub.org/content/toolkit>.
- University of Denver's Private Security Monitor: <http://psm.du.edu/>.
- Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos (*Voluntary Principles on Security and Human Rights*): <http://www.voluntaryprinciples.org/resources/>.

1 Conforme mencionado amplamente neste Manual, os Princípios Voluntários oferecem orientação de boas práticas relacionada a segurança e direitos humanos, mas não constituem um sinônimo dos Padrões de Desempenho 4.

Fique Conectado

SCRIBD:

<http://www.scribd.com/IFCSustainability>

LINKEDIN:

<http://www.linkedin.com/pub/ifc-sustainability/1b/1/729ba>

CONTATE:

asksustainability@ifc.org

ACESSE ESTA E OUTRAS PUBLICAÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DA IFC ON-LINE NO SITE:

<http://www.ifc.org/sustainabilitypublications>



IFC

**Corporação
Financeira Internacional**
GRUPO BANCO MUNDIAL

2121 Pennsylvania Ave. NW
Washington, DC 20433
Tel. 1-202-473-1000
www.ifc.org/sustainability
asksustainability@ifc.org