



## **Orientações sobre o Desenvolvimento de Planos de Gestão da Segurança para aplicar Normas Internacionais de Segurança e os Princípios Voluntários**

14 de Fevereiro de 2019

Versão 1.0

### **Introdução**

Este documento fornece orientações para o desenvolvimento de um Plano de Gestão da Segurança (PGS) que suporta a implementação dos Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos (PVSDH) e a aplicação de outras melhores práticas internacionais. Essas informações representam as melhores práticas e a experiência prática dos membros do MSWG adquirida a partir da aplicação mundial dessas medidas.

O Grupo de Trabalho de Segurança da Mineração (MSWG) foi estabelecido em 2015 como um fórum para especialistas no assunto e profissionais de segurança dentro da indústria extrativa visando colaborar e compartilhar percepções e aprendizados de desafios contínuos, avanços tecnológicos, melhores práticas e promover os objetivos das iniciativas da indústria, tais como os Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos e a Declaração de Direitos Humanos da ONU.

Existem muitos documentos disponíveis a partir de uma variedade de fontes, que abordam a implementação dos VPSHR. Todos eles discutem a necessidade de políticas e procedimentos que apoiem os princípios, mas uma organização deve ter uma forte base de segurança a fim de garantir o sucesso do processo de implementação.

O MSWG tem a satisfação em suportar as iniciativas do Governo do Canadá, da Associação de Mineração do Canadá e dos líderes da indústria extrativa na promoção do respeito aos direitos humanos. Apreciamos a oportunidade de compartilhar nossa experiência de gestão de segurança coletiva com os profissionais e aqueles responsáveis pela supervisão da segurança.

### **Escopo**

A implementação e aplicação dos VPSHRs requer que uma organização coloque em prática Avaliações de Ameaças e Riscos, desenvolva padrões de departamento para segurança proprietária e contratual, e considere cuidadosamente sua relação e apoio à segurança pública. Para alcançar este objetivo, é necessário um plano de gestão da segurança bem considerado que siga as melhores práticas da indústria.

Um Plano de Gestão da Segurança (PGS) é um documento que descreve a filosofia de segurança, estratégias, metas, programas e processos da organização. Ele fornece orientação estratégica para o desenvolvimento e direção do departamento de segurança de uma maneira que seja consistente com o plano de negócios geral da empresa. Ele deve também estabelecer planos de avaliação e atenuação de riscos.

O PGS orienta as ações da empresa na mitigação e proteção contra riscos de natureza da segurança e direitos humanos que possam ameaçar comunidades, funcionários, instalações, operações, produção, a reputação da empresa e suas operações globais.

Uma consideração essencial do desenvolvimento do PGS é alinhar a missão e as estratégias do programa de segurança com aquelas da organização. Isto garante que a função de segurança não seja considerada apenas como uma despesa, mas como uma parte integrante do negócio que contribui para um ambiente de sucesso.

O PGS é uma ferramenta que visa auxiliar o gerente de segurança a alcançar o acordo e a adesão de outras unidades de negócios. Ele articula como o departamento de segurança se relaciona e apoia todas as áreas da organização.

Um plano bem elaborado fornece direção, organização, integração e continuidade ao programa de segurança. Além disso, o plano demonstra conhecimento dos riscos e um planejamento de resposta cuidadoso.

O PGS é um documento estratégico. Por outro lado, um Plano de Segurança do Local (PSL) é um documento tático e a extensão lógica de um PGS. O PSL coordena as especificidades da segurança física, as responsabilidades da força de proteção, as relações com a segurança pública e outros componentes da prestação de serviços de segurança. O Apêndice A do presente documento fornece orientações adicionais sobre o desenvolvimento do PSL.

## **Desenvolvimento do Plano de Gestão da Segurança**

### **1. Princípios de Gestão da Segurança**

**Unidade de Esforço:** Os esforços de gestão da segurança devem ser um esforço colaborativo dentro da organização, devendo incluir contribuições de todos os parceiros e partes interessadas, tanto internas quanto externas.

**Transparência:** As informações sobre como as decisões de mitigação de riscos são tomadas devem ser compartilhadas com todos que tenham uma real necessidade de seu conhecimento.

**Adaptabilidade:** Estratégias e processos devem ser concebidos de forma a permitir mudanças constantes.

**Praticidade:** Os gerentes de segurança não podem prever o futuro, nem eliminar todas as ameaças. Eles devem ser práticos no que escolhem a fim de proteger e avaliar o custo/benefício das contramedidas.

**Personalização:** As soluções devem atender todas as necessidades e respeitar a cultura estabelecida da organização.

## 2. Desenvolvimento de um Projeto Preliminar

A contribuição da gerência para o estabelecimento de metas de segurança é essencial e deve incluir expectativas de prestação de serviços e obrigações importantes.

O quadro de gestão da segurança deve melhorar a preparação, a resposta, a resiliência e apoiar a continuidade dos negócios. O desenvolvimento de um PGS deve incluir:

- Compromisso Político
- Harmonização com os objetivos estratégicos da organização
- Requisitos Legais e Normas Internacionais
- Perfil Organizacional (Missão, Produção, Estratégias)
- Avaliação de Riscos - Contexto Interno e Externo
- Preocupações das Partes Interessadas
- Desenvolvimento de Planos e Orçamentos
- Pessoal de Segurança, Necessidades de Infraestrutura e Interdependências
- Opções de Segurança (Análise de Contramedidas)
- Análise Custo/Benefício
- Atribuição de Responsabilidade e Autoridade

## 3. Gestão da Segurança

O departamento de segurança deve abordar a sua missão com o entendimento de que a boa segurança e o respeito pelos direitos humanos dos funcionários e das comunidades são totalmente compatíveis. Isto deve ser coordenado numa política e plano de gestão abrangentes que incluam:

- Um compromisso da política de gestão para conformidade com as melhores práticas internacionais de gestão da segurança e as normas voluntárias, tais como o VPSHR.
- Um compromisso para prevenir e reduzir a probabilidade e as consequências das violações dos direitos humanos.

- Responsabilidade e prestação de contas pelas melhores práticas internacionais, tais como os Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos (VPSHR) delegados ao gerente de segurança.
- Comunicação do plano a todos os funcionários e disponível a todas as partes interessadas.
- Harmonização com outras políticas (tais como, Ética, Código de Conduta, Direitos Humanos)
- Quadro de implementação e revisão relativo aos objetivos, metas e programas.
- Compromisso com a adequação aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis.
- Mecanismo de resposta a alegações recebidas via Linha Direta de Reclamações ou Denúncias.

#### **4. Gerenciamento de Riscos**

A análise de risco é utilizada para desenvolver planos de segurança proativos e proporcionais que reduzam a probabilidade, a suscetibilidade e as consequências de eventos perturbadores. A ameaça de segurança e as avaliações de risco são pré-requisitos para determinar a distribuição de forças de segurança armadas ou desarmadas em apoio à organização.

O objetivo é desenvolver um processo abrangente e sistemático para gerir preventivamente o risco associado aos negócios e operações de segurança. Além disso, também deve ser considerado o impacto das atividades da organização nas comunidades na área de influência. Um desafio importante é como gerenciar proativamente os riscos identificados, particularmente nas áreas de governança fraca, onde os eventos humanos ou causados naturalmente enfraqueceram o estado de direito.

O planejamento e o teste da resposta ao incidente devem estar harmonizados com este processo e incluir o desenvolvimento de exercícios de treinamento, avaliação das proteções em vigor, protocolos de resposta, requisitos de mitigação, capacidades de recuperação e procedimentos operacionais atuais.

#### **5. Avaliação de Riscos**

A avaliação de riscos é uma prática destinada a identificar ameaças à segurança, avaliar a natureza e a dimensão do risco estabelecido por essas ameaças e as vulnerabilidades potenciais. A avaliação de riscos auxilia o gerenciamento na seleção e priorização de medidas de controle eficazes. Os objetivos da avaliação de risco são

evitar atividades não autorizadas e a perda de ativos, equipamentos, propriedades e reputação.

#### **a. Estabelecimento do Contexto Externo**

Compreender o contexto externo da organização é fundamental para garantir que os objetivos e preocupações das partes interessadas externas sejam considerados ao realizar uma avaliação de riscos. A avaliação deve englobar um contexto de toda a organização, considerar os requisitos legais e regulamentares e as percepções das partes interessadas.

O potencial de conflito é inerente à mineração e deve ser reconhecido e avaliado como parte do processo de avaliação de riscos. O conflito frequentemente é o resultado das interações entre múltiplas entidades, incluindo empresas, todos os níveis de governo, comunidades, organizações não governamentais (ONGs), insurgentes e criminosos. As causas fundamentais do conflito são complexas e podem ter origens históricas.

A avaliação do contexto externo deve incluir a avaliação de conflitos produzida por organizações autorizadas e independentes, como o Instituto Heidelberg para Pesquisa Internacional de Conflitos. As operações em ambientes difíceis devem considerar se possuem as políticas e os sistemas corretos em prática para cumprir as obrigações e responsabilidades corporativas. O objetivo é evitar causar, apoiar ou beneficiar conflitos armados ilegais, que contribuem para abusos de direitos humanos e violações do direito humanitário internacional.

O contexto externo deve incluir, sem se limitar a isso:

- As ações de pessoas externas ao projeto que buscam aproveitar as oportunidades apresentadas pelo desenvolvimento e operação da empresa.
- Atividade criminosa comum.
- Interrupção do projeto por objetivos econômicos, políticos ou sociais; ações deliberadas que tenham um impacto negativo sobre a operação eficiente e segura da empresa.
- Riscos associados à presença de forças e operações de segurança privadas e públicas.
- Ambiente social, cultural, político, jurídico, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local.
- Principais promotores e tendências que possam impactar nos objetivos da organização.
- Relações com, percepções e valores das partes interessadas externas.
- Em casos extremos - terrorismo, insurgência armada, golpes de estado ou guerra e os riscos que uma resposta de segurança possa produzir.

#### **b. Estabelecimento do Contexto Interno**

O contexto interno leva em consideração o ambiente operacional em que a organização busca atingir seus objetivos. O processo de gestão de riscos deve estar harmonizado com a cultura, os processos, a estrutura e a estratégia da organização.

Contexto interno é algo dentro da organização que influencia a forma como uma organização irá gerir o risco, devendo considerar:

- Os objetivos e a missão da organização.
- O potencial de comportamento ilegal, antiético ou inadequado do pessoal de projeto ou daqueles diretamente associados a ele.
- Riscos comuns, tais como roubo de funcionários, violência no local de trabalho, agitação no trabalho e sabotagem.
- Riscos para os funcionários ou outros associados à resposta de segurança.

### **c. Análise do Intervalo de Risco**

Antes de iniciar o processo de gestão de riscos, deve-se desenvolver uma compreensão dos vários elementos contextuais interligados que afetam a organização. A análise do intervalo de risco ajuda a estabelecer o contexto e deve incluir:

- Identificação dos requisitos legais aplicáveis e os padrões internacionais.
- Avaliação das práticas e procedimentos de gestão de riscos existentes, incluindo aqueles associados a subcontratados e à cadeia de suprimentos.
- Avaliação de emergências e incidentes anteriores, junto com as medidas tomadas visando prevenir e responder.
- Identificação de riscos, medidas preventivas, medidas corretivas e recomendações quanto a melhorias.

## **6. Política e Procedimentos**

Uma organização não deve supor que um contratante de segurança desenvolverá as políticas, objetivos e procedimentos necessários para proteger seus negócios, funcionários, bens e reputação. A gerência deve assumir a responsabilidade de determinar o nível de segurança necessário, identificar os bens a serem protegidos e apoiar a implementação de contramedidas de segurança. Esta responsabilidade deve ser documentada e revista regularmente, juntamente com o desempenho do contratante.

A governança do PGS deve ser considerada:

- Responsabilidade do gerenciamento superior.
- Funções e responsabilidades referentes a todos os aspectos do PGS, incluindo requisitos, desenvolvimento, revisão, treinamento, melhoria contínua e aprovação.

- Responsabilidade e recursos para a gestão do PGS.
- Uma política de segurança que coordene a direção, responsabilidade, autoridade e supervisão para o PGS.
- Treinamentos de implementação e conscientização para todos os funcionários visando garantir o uso eficaz máximo do PGS.

Uma Política de Segurança é um documento de alto nível, assinado pelo CEO ou outros executivos seniores, que descreve a visão da empresa para proteção de seus funcionários, bens e reputação. O documento demonstra o compromisso da gerência com a segurança e é uma diretriz sobre "o que" a empresa deseja que seja alcançado.

A política de segurança engloba todos os escritórios e operações da empresa e informa todos os gerentes sobre suas responsabilidades. Este é um breve documento que coordena conceitos amplos. Cabe ao gerente de segurança desenvolver diretrizes e procedimentos que expliquem "como" a política será cumprida.

Diretrizes e procedimentos definem e explicam as ações necessárias para assegurar a adequação com relação à política. Teoricamente, elas eliminam qualquer ponto único de falha ou interpretação subjetiva. Definem a conformidade obrigatória e constituem a base do treinamento inicial e contínuo do pessoal e funcionários de segurança.

#### **a. Registros**

Uma parte fundamental da gestão da segurança é a manutenção de registros administrativos, que incluem:

- Contratos com fornecedores de segurança privada
- MOU's e documentação de suporte de material com segurança pública
- Avaliação e Análise de Riscos
- Revisões internas de conformidade
- Responsabilidade por equipamentos
- Autorizações de armas
- Licenciamento
- Treinamentos
- Controles de Acesso
- Armazenamento seguro de informações confidenciais
- Código de conduta e Declarações de ética
- Leis Internacionais, Nacionais e Locais aplicáveis

- Todos os compromissos públicos formais ou informais assumidos pela organização

#### **b. Descrições de Responsabilidade, Autoridade e Funções**

As descrições de responsabilidade, autoridade e funções devem ser claramente articuladas no PGS. O PGS deve ser revisto e assinado pelo executivo responsável ou gerente sênior a quem o gerente de segurança se reporta. Estes documentos devem incluir a responsabilidade de documentar e relatar toda a interação com a segurança pública, contratados, autoridades públicas e representantes da comunidade.

A organização deve se empenhar para atrair e manter pessoal de segurança dotado da habilidade, conhecimento e capacidade de implementar o nível de segurança desejado. Como a falta de treinamento é a maior responsável por um desempenho insatisfatório, a organização deve se comprometer com o desenvolvimento profissional do pessoal de segurança a fim de melhorar o desempenho do trabalho, a prestação de serviços, reduzir reclamações e aumentar a retenção.

### **7. Supervisão e Controle de Segurança**

O PGS deve descrever a estrutura e responsabilidade do departamento e ser articulado:

- Linhas de controle, responsabilização e supervisão para o departamento de segurança.
- Supervisão da força de segurança da linha de frente.
- Responsabilidade pela partilha e comunicação de informações de segurança.

O PGS deve delinear as atividades de planejamento e coordenação entre os departamentos de segurança e outros (Relações de Comunidade, Recursos Humanos e Relações Governamentais) e as unidades de negócio, que podem envolver a participação em avaliações de risco de segurança nas reuniões regulares.

É importante assegurar que todas as atividades de segurança sejam coordenadas e supervisionadas através de um único ponto de controle e comando, e operem de acordo com diretrizes e procedimentos consistentes. A segurança não pode ser eficaz se atender dois comandantes.

Consulte o **Apêndice A**, Interligação da Gestão da Segurança e Planos de Segurança do Local, para associar o plano de gerenciamento estratégico com as melhores práticas de operações de departamento.

## **Principais Documentos de Referência**

### **Referência 1**

## **Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos. Protocolo de Auditoria para Avaliar a Adequação dos Indicadores Chave de Desempenho (Junho de 2013)**

<https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/voluntary-principles-audit-protocol-jun-2013.pdf>

Requer a preparação da organização:

- Declaração de compromisso ou endosso do VPSHR.
- Políticas, procedimentos e/ou diretrizes relevantes (ou qualquer alteração em relação ao relatório do ano anterior) para implementação dos Princípios Voluntários.
- Avaliações do risco de segurança e direitos humanos.
- Procedimento e mecanismo para relatar incidentes relacionados à segurança com implicações sobre direitos humanos pelas forças de segurança públicas/privadas relacionados às atividades da empresa.
- Incluir o VPSHR ao estabelecer relações ou contratos com prestadores de serviços de segurança públicos/privados.
- Abordar incidentes relacionados à segurança com implicações sobre direitos humanos pelas forças de segurança públicas/privadas relacionados às atividades da empresa.
- Aplicar as normas do VPSHR na seleção das prestadoras de serviços de segurança privadas, na formulação de acordos contratuais com as prestadoras de serviços de segurança privadas e em todos os acordos com as forças de segurança públicas.

### **Referência 2**

**Padrão de Desempenho para Corporação Financeira Internacional 4 (Comunidade, Saúde, Segurança e Proteção)**

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a40bc60049a78f49b80efaa8c6a8312a/PS4\\_English\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a40bc60049a78f49b80efaa8c6a8312a/PS4_English_2012.pdf?MOD=AJPERES)

Requer o seguinte das empresas:

- Avaliar o risco de segurança que suas operações possam ter ou possam criar para as comunidades.
- Desenvolver maneiras de gerenciar e mitigar esses riscos.
- Gerenciar a segurança privada de forma responsável.
- Envolvimento com a segurança pública.

- Considerar e investigar alegações de atos ilegais por parte do pessoal de segurança.

#### **Além disso:**

- Compreender os requisitos de risco, segurança e proteção de direitos humanos da organização.
- Estabelecer políticas e objetivos para gerenciar riscos.
- Implementar controles operacionais para gerenciar riscos, medidas de segurança e respeito aos direitos humanos.
- Monitorar e revisar o desempenho e a eficiência dos planos de segurança (administração e operações).
- Promover a melhoria contínua com base na medição de objetos.

#### **Referência 3**

**Manual de Boas Práticas do IFC, Uso de Forças de Segurança: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos, Diretrizes para o Setor Privado nos Mercados Emergentes**

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_handbook\\_securityforces](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_securityforces)

- **Gerência de Segurança Privada**

As decisões relativas ao tipo, número, responsabilidades e armamento das forças de segurança privadas devem resultar de uma avaliação dos riscos de segurança e de respostas adequadas.

- **Equipamento**

Os guardas têm o que precisam para fazer o seu trabalho de uma forma adequada e segura? Isso geralmente significa um uniforme, identificação e um dispositivo de comunicação (normalmente um rádio). Em alguns casos, inclui armas não letais, como spray de pimenta. A decisão de armar os guardas com força letal, tais como uma arma, é uma decisão séria que deve derivar da avaliação de risco e ser acompanhada por um programa de treinamento específico.

- **Verificação de habilitação**

Quem está fornecendo segurança? Alguma coisa no histórico dos guardas é motivo de preocupação? As empresas precisam fazer investigações razoáveis para garantir que nenhum guarda tenha um histórico passado de abuso ou desonestidade. Isso pode envolver verificações de antecedentes ou verificação cruzada com outras empresas,

autoridades governamentais nacionais ou estrangeiras, missões da ONU, etc., conforme apropriado ao contexto do país.

- **Garantir o uso adequado da força**

Os guardas sabem o que se espera deles? Estão preparados para reagir com a força apropriada e proporcional em qualquer situação? As empresas devem usar suas políticas e procedimentos, reforçados por treinamento, para fornecer instruções claras aos guardas empregados diretamente. Isto pode ser tão simples como incluir uma cláusula no contrato de trabalho que estabeleça as expectativas e siga com treinamento.

- **Treinamentos**

O treinamento deve se concentrar no comportamento adequado e no uso da força. Em contextos de baixo risco, isso pode envolver apenas uma breve revisão das políticas e procedimentos, armazenada em um registro, para garantir que os guardas entendam como responder a interações e cenários comuns.

- **Monitoração**

Os guardas atuam de forma profissional e adequada? As empresas devem confirmar se as políticas e os procedimentos permanecem relevantes e se os guardas os conhecem e seguem. As empresas que contratam serviços de segurança ainda mantêm a responsabilidade de supervisão dos prestadores de serviços de segurança terceiros a fim de garantir a verificação de habilitação adequada, o uso de força, o treinamento, o equipamento e a monitoração dos guardas.

- **Gerência da Relação com a Segurança Pública**

Particularmente nos contextos de baixo risco, as empresas podem ter interações limitadas com as forças de segurança pública - isto é especialmente verdadeiro com relação às forças nacionais, tais como as forças armadas. É provável que as empresas precisem do apoio pelo menos da polícia local no caso de um incidente, sendo importante entender quem vai responder e de que maneira. O foco está na avaliação e no envolvimento, baseado em questões-chave, tais como: Quando provavelmente as forças de segurança pública serão envolvidas? (Por exemplo, apenas quando convocadas, ou potencialmente também em outros casos?) Que tipo de indivíduo ou unidade é provável de responder? Como eles podem responder? (Por exemplo, que tipo de capacidade, mandato, reputação, etc., eles têm, e como isso se aplica aos cenários prováveis envolvendo a empresa?).

- **Envolvimento**

Existem oportunidades para estabelecer uma relação com a polícia ou outras forças de segurança pública pertinentes? As empresas são incentivadas a contatar as

autoridades - de preferência previamente em relação a qualquer questão - para compreender as potenciais implementações e, na medida do possível, promover o uso adequado e proporcional da força. Nos contextos de baixo risco, isso pode envolver simplesmente fazer apresentações para o comandante da polícia local e iniciar uma discussão sobre quando e como as autoridades são capazes de responder a incidentes na empresa ou que envolvem o pessoal da empresa.

- **Documentação**

As empresas devem documentar seus esforços de envolvimento, sejam eles bem-sucedidos ou não (por exemplo, em um registro básico de reuniões com datas, participantes e principais tópicos).

- **Avaliação de Ameaças e Riscos**

Pesquisa e análise do contexto do país: A consideração do risco potencial no ambiente operacional mais abrangente pode incluir o risco inerente ao país, o Estado de direito, a criminalidade, o ambiente físico, o contexto socioeconômico, a governança, a situação de conflito e informações específicas da indústria que possam afetar a situação de segurança. Além do risco específico do país, também é aconselhável rever a força e a reputação das forças de segurança pública existentes.

Investigação e análise da situação de segurança nacional e/ou local: A análise da situação de segurança frequentemente considera a disponibilidade e a reputação profissional da segurança privada, o registro de acompanhamento e a reputação de direitos humanos das forças de segurança pública (tal como polícia ou exército) e quaisquer outros elementos significativos nas circunstâncias específicas de uma empresa.

- **Medidas de Prevenção e Mitigação**

Desenvolver e refinar medidas de prevenção e mitigação muitas vezes requer a consideração sobre como abordar a faixa mais ampla de impactos potenciais decorrentes dos cenários, incluindo um processo de priorização. O gráfico de resposta ao risco e o mapa de pontos quentes podem ajudar a empresa a determinar que riscos e impactos devem ser tratados como prioridade máxima. A inclusão da equipe de Relações de Comunidade no projeto de medidas de mitigação pode aumentar sua eficiência geral.

O Capítulo V deste documento (Preparação de um Plano de Gestão da Segurança) fornece um esboço geral dos planos de gestão da segurança.

## **Referência 4**

### **Outros Documentos de Referência**

- Norma de Avaliação de Riscos ANSI/ ASIS RA1.2015:

<https://webstore.ansi.org/Standards/ASIS/ANSIASISRIMSRA2015>

- Sistema de Gestão da Qualidade ANSI/ ASIS para Operações das Empresas de Segurança Privada: [http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7\\_Management\\_System\\_for\\_Quality.pdf](http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7_Management_System_for_Quality.pdf)
- Diretrizes Gerais de Avaliação de Risco ASIS:
- <https://www.asisonline.org/publications/sg-asis-general-security-risk-assessment-guideline/>
- Seleção e Treinamento de Encarregado de Segurança Privada ASIS:  
<https://www.asisonline.org/publications/sg-asis-private-security-officer-selection-and-training-guideline-2010-ed/>
- Auditoria de Implementação do VPSHR, Rede Global Compacta do Canadá: <http://www.globalcompact.ca/auditing-implementation-of-the-voluntary-principles-on-security-and-human-rights/>
- Gestão Contemporânea da Segurança (John Fay, Elsevier):  
<https://www.elsevier.com/books/contemporary-security-management/fay/978-0-12-381549-1>
- ICMM <https://www.icmm.com/en-gb/publications/mining-and-communities/voluntary-principles-on-security-and-human-rights-implementation-guidance-tools>
- Kit de Ferramentas de Segurança e Direitos Humanos do ICRC e DCAF: <http://www.securityhumanrightshub.org/content/toolkit>
- Relatório da Associação Internacional de Produtores de Petróleo e Gás sobre Armas de Fogo e Uso da Força: <http://www.ogp.org.uk/pubs/320.pdf>
- Código Internacional de Conduta para Prestadores de Serviços de Segurança Privada:  
[www.icoca.ch/](http://www.icoca.ch/)
- Kit de Ferramentas de Implementação da MIGA para os Principais Locais de Projetos: [https://www.miga.org/documents/vpshr\\_toolkit\\_v3.pdf](https://www.miga.org/documents/vpshr_toolkit_v3.pdf)
- Diretrizes da OCDE sobre a Vigilância Devida para Cadeias de Suprimento Responsáveis de Minerais Provenientes de Zonas de Conflito e de Alto Risco:  
<http://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm>
- Análise de Risco e Seleção de Contramedidas de Segurança (Thomas Norman, CRC Press):

<https://www.crcpress.com/Risk-Analysis-and-Security-Countermeasure-Selection-Second-Edition/Norman-CPPPSPCSC/p/book/9781482244199>

- Análise de Risco e Inspeção de Segurança (James Broder, Elsevier):  
<https://www.elsevier.com/books/risk-analysis-and-the-security-survey/broder/978-0-12-382233-8>
- Princípios Básicos das Nações Unidas sobre o Uso da Força e de Armas de Fogo por Oficiais Responsáveis pela Aplicação da Lei: [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx)
- Código de Conduta das Nações Unidas para Oficiais Responsáveis pela Aplicação da Lei: [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx)
- Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos: <http://www.voluntaryprinciples.org/resources/>
- Ferramenta de Orientação para a Implementação dos Princípios Voluntários:  
[http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs\\_IGT\\_Final\\_13-09-11.pdf](http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf) (Inglês)  
<http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/IGT-SPANISH1.pdf> (Espanhol)
- Conselho Mundial do Padrão Ouro Livre de Conflitos <https://www.gold.org/who-we-are/our-members/responsible-gold/conflict-free-gold-standard>

## APÊNDICE A

### Interligação da Gestão da Segurança e Planos de Segurança do Local

#### 1. Gestão de Forças de Segurança Privadas

O papel da segurança privada é fornecer serviços preventivos e defensivos, protegendo os funcionários, as instalações, os equipamentos e as operações da empresa. O pessoal de segurança privada não tem autoridade para a aplicação da lei e não deve invadir as atribuições e responsabilidades reservadas para as forças de segurança pública.

##### a. Segurança Contratual

Um contrato fornece a base legal para a relação entre a organização e o contratante de segurança. A organização é responsável por todas as atividades terceirizadas para outra entidade, e requer supervisão e fiscalização constantes. A responsabilidade de

respeitar os direitos humanos e cumprir a lei não pode ser subcontratada a terceiros. A organização é, em última instância, responsável pelas ações de um contratado.

O contrato deve especificar as responsabilidades, prazos e condições sob as quais o contratante deve fornecer serviços de segurança. O contrato deve definir claramente:

- Um compromisso de cumprir as mesmas obrigações atribuídas à empresa.
- Requisitos de confidencialidade e conflito de interesses.
- Um processo para avaliar riscos e relatar eventos indesejáveis e prejudiciais.
- Descrição dos serviços a serem executados pelo contratante.
- Exigência de treinamento em direitos humanos antes da entrada em serviço.
- Os mecanismos em vigor para assegurar que a força física somente seja utilizada quando estritamente necessária e numa medida proporcional à ameaça.

#### **b. Seleção do Contratante de Segurança Privada**

Ao selecionar um prestador de serviços de segurança, a organização deve realizar a devida diligência que inclua a verificação da reputação institucional, padrões de treinamento, procedimentos para a verificação de funcionários e qualquer histórico de alegações de abusos de direitos humanos ou outros comportamentos criminosos.

Apenas contratar os serviços de contratados de segurança competentes e comprometidos em operar de forma consistente com os padrões de direitos humanos, como o VPSHR. A organização é responsável pelo trabalho e pessoal do contratado. Não é possível subcontratar a responsabilidade de respeitar os direitos humanos.

A organização deve estabelecer e documentar os critérios para triagem e seleção da segurança de contrato. É responsabilidade da organização garantir que o contrato esteja em conformidade com as leis aplicáveis e todas as outras obrigações contratuais. Os potenciais fornecedores de segurança do contrato devem ser investigados para garantir:

- Um histórico comprovado da realização de atividades de segurança em conformidade com a legislação aplicável.
- Sua capacidade de proteger o pessoal, a propriedade e a reputação do cliente.
- Recursos adequados e pessoal qualificado são fornecidos para atender aos objetivos operacionais.
- Transparência, responsabilidade e supervisão adequada de seu pessoal.

- Todos os benefícios financeiros, estatutários e de remuneração para seu pessoal são cumpridos.
- Registros, licenças e permissões necessárias são atuais.
- São mantidos registros precisos de pessoal e equipamentos.

#### **c. Supervisão Ativa do Desempenho do Contratante**

Para assegurar um desempenho adequado, a organização deve realizar auditorias regulares, auxiliar com treinamento, investigar quaisquer alegações verossímeis de abuso ou transgressão e monitorar o desempenho de forma contínua.

#### **d. Seleção, Triagem de Antecedentes e Verificação do Pessoal de Segurança**

O pessoal de segurança ocupa posições de confiança. A empresa deve estabelecer procedimentos documentados para verificações prévias dos antecedentes de trabalho e controle. Devem ser estabelecidas normas mínimas e implementados procedimentos para excluir candidatos que não satisfaçam as qualificações com base em seus conhecimentos, competências, capacidades e experiência. Este processo de seleção deve fazer parte de todos os contratos para garantir que nenhuma pessoa plausivelmente implicada em abusos de direitos humanos seja contratada.

Além disso, devem ser realizadas verificações de antecedentes válidas nos provedores de segurança potenciais visando examinar alegações de abusos passados, uso inadequado da força ou outras atividades criminosas e delitos.

O processo de triagem e verificação de habilitação deve ser baseado na natureza da tarefa para a qual o candidato está sendo considerado, no nível de autoridade da pessoa e na área de especialização. A triagem deve ocorrer antes de o candidato receber uma oferta de emprego e começar a trabalhar. Os candidatos devem assinar as devidas autorizações e consentimentos antes de realizar a triagem de antecedentes.

O pessoal de segurança com acesso a informações e operações confidenciais deve ser submetido às verificações de antecedentes mais rigorosas.

A privacidade e a confidencialidade de todas as informações pessoais devem ser protegidas.

#### **e. Triagem de Antecedentes dos Guardas de Segurança**

A verificação da identidade e do histórico pessoal deve incluir:

- Verificação do endereço residencial
- Registros de emprego
- Mídia eletrônica

- Histórico de registros criminais e civis
- Violações dos direitos humanos
- Registros de veículos automotores
- Relatórios de crédito
- Base de dados de agressores sexuais
- Sanção governamental e industrial
- Registros de licenciamento industrial

#### **f. Verificação de Experiência e Qualificações**

A verificação de experiência e qualificação deve considerar, sem se limitar, o seguinte:

- Formação
- Histórico de emprego
- Licenciamento/ Certificação/ Registro
- Referências pessoais
- Entrevistas com supervisores e colegas de trabalho
- Serviço Militar/Polícia

Exclusões, informações não disponíveis, não confiáveis ou inadequadas devem ser documentadas.

#### **g. Triagem e Verificação de Habilitação**

Estabelecer critérios de avaliação claramente definidos:

- Abuso de substâncias.
- Aptidão física e mental.
- Aptidão para o porte de armas.
- Resiliência a condições estressantes e adversas.
- Associação criminosa e suscetibilidade à corrupção.

#### **h. Competência, Treinamento e Aptidão**

*O maior responsável para o fraco desempenho é a falta de treinamento.*

O departamento de segurança deve identificar o conhecimento e as habilidades exigidas pelo proprietário e pessoal contratado para executar as tarefas atribuídas. O

departamento deve estabelecer seu próprio padrão mínimo de treinamento inicial, uma vez que as normas nacionais ou regionais podem não satisfazer as competências necessárias. O treinamento introdutório sempre deve ser concluído antes da entrada em serviço. Os contratados devem comprovar que seus funcionários receberam e completaram satisfatoriamente o treinamento. O monitoramento e o treinamento periódicos devem ser realizados de forma contínua para identificar oportunidades de melhoria e demonstrar a devida vigilância.

O PGS deve comprometer a organização a manter os mais altos padrões de proficiência técnica e profissional da força de proteção através de um programa de treinamento abrangente. Os PSLs devem delinear as responsabilidades de treinamento tanto do provedor de segurança quanto da empresa e a programação anual.

O treinamento deverá incluir o respeito pelos direitos humanos, mecanismos de reclamação, conduta ética, uso da força e competência com armas ofensivas e defensivas distribuídas. Recomenda-se um treinamento prático, baseado em cenários, que reforce a tomada de decisões sob condições que reflitam o ambiente operacional. O treinamento deve incluir procedimentos de prevenção e mitigação, resposta, documentação de incidentes, comunicação e prestação de contas.

A empresa deve revisar os programas de treinamento de contratados e, quando necessário, aumentar o treinamento através do uso de terceiros qualificados ou instrução direta. No mínimo, o pessoal de segurança deve receber treinamento introdutório e recorrente sobre:

- Habilidades básicas de guarda
- Ordens e procedimentos do posto de guarda
- Código de Conduta, Ética e Direitos Humanos
- Uso da Força
- Saúde, Segurança e Meio Ambiente
- Uso de armas defensivas e ofensivas (conforme aplicável)

Todo o treinamento com armas deve ser realizado de acordo com um padrão escrito adequado para as armas distribuídas. O treinamento deve incluir um treinamento baseado em cenários, treinamento mecânico e de operação que inclua mau funcionamento e qualificação de fogo real. O treinamento deve ser realizado pelo menos uma vez por ano, e com maior frequência se exigido por lei.

## **2. Uso da Força**

O uso da força pela segurança privada somente é sancionado para fins preventivos e defensivos na proporção da natureza e extensão da ameaça.

Se necessário para armar a força de segurança, a organização assegurará altos níveis de proficiência técnica e profissional e uma clara compreensão das regras de uso da força. Isso requer treinamento recorrente sobre as diretrizes de Uso da Força, proporcionalmente, e respeito aos direitos humanos.

A autorização para o porte de armas somente deve ser dada ao pessoal qualificado de acordo com os termos e condições de um contrato. As armas somente devem ser distribuídas depois que o histórico e as qualificações do pessoal terem sido estabelecidas e o treinamento sobre a arma específica distribuída ter sido satisfatoriamente concluído. Isso somente deve ser autorizado quando houver uma expectativa razoável de ameaça à vida com base na avaliação de risco. O treinamento, implementação e a necessidade de porte de armas devem estar em conformidade com a legislação do país em questão. A avaliação da necessidade de implantar armas considera as possíveis consequências do uso acidental ou indiscriminado de armas.

O uso da força sempre deve ser consideravelmente necessário, proporcional e legal. As regras para o uso da força devem ser revistas para garantir que atendam às normas jurídicas nacionais ou regionais apropriadas. As opções de força não letal, pouco letal e letal devem ser consideradas de acordo com o contexto local e os requisitos legais.

As regras de uso de força devem ser descritas em todos os contratos com fornecedores de segurança privada. As disposições contratuais devem incluir:

- Parâmetros para uso da força física.
- As circunstâncias sob as quais as pessoas são autorizadas a portar armas, e as armas e munições permitidas.
- O compromisso de garantir que as armas somente sejam utilizadas em circunstâncias apropriadas e de forma a diminuir o provável risco de danos desnecessários.
- Proibição do uso de armas e munições não autorizadas.
- Regulamentação do controle, armazenamento e prestação de contas das armas distribuídas.
- Diretrizes de resposta graduada sobre o uso da força.
- Enfatizar o uso de técnicas de desescalamento.
- Um mecanismo de relatório quanto ao uso completo da força incidente.

#### **a. Uso de Treinamento da Força**

As regras sobre o uso da força devem ser incorporadas nos programas de treinamento introdutório e de formação contínua. Devem ser mantidos registros do treinamento e da competência demonstrada. O treinamento de uso da força deve enfatizar:

- O uso de força letal somente em circunstâncias de autodefesa ou defesa de terceiros contra a ameaça iminente de morte ou ferimentos graves, nunca deve ser usado na defesa de bens;
- A força deve ser consideravelmente necessária e utilizada como último recurso;
- A força deve ser proporcional à ameaça e somente implementada com base na totalidade da circunstância para combater uma ameaça;
- O uso da força somente é aplicado para alcançar objetivos legais.

O treinamento sobre um uso de força contínua deve descrever, sem estar limitado a:

- Presença de segurança;
- Comandos verbais;
- Comandos de mão aberta;
- Armas não letais;
- A ameaça de força letal;
- Uso de força letal.

O treinamento de uso de força deve reforçar a premissa de que a segurança privada não substitui a segurança pública e reforçar as limitações de sua autoridade.

Os programas de treinamento devem enfatizar que a força letal é justificada apenas sob condições de extrema necessidade, e como último recurso, quando todos os meios de nível inferior falharam ou podem não ser razoavelmente empregados. A força letal somente deve ser usada em legítima defesa na proteção de outras pessoas, ou quando consideravelmente pareça necessário impedir a prática de uma infração grave envolvendo uma grave ameaça à vida ou sérios ferimentos corporais.

A defesa de outros pode incluir o uso de força letal quando for razoavelmente necessário impedir o roubo ou a sabotagem de propriedades inerentemente perigosas, cuja perda ou destruição representaria uma ameaça iminente de morte ou sérios ferimentos corporais. A autoridade legal também pode autorizar o uso de força letal se parecer razoavelmente necessário evitar a sabotagem ou a destruição de infraestruturas críticas, cujos danos criariam uma ameaça iminente de morte ou sérios danos ou ferimentos corporais.

#### **b. Administração de Armas e Munições**

O departamento de segurança é responsável por estabelecer, manter e documentar procedimentos que garantam que:

- Todas as armas e munições sejam adquiridas legalmente;

- Prestação de contas constante para todas as armas e munições distribuídas e devolvidas;
- Armas e munições distribuídas sejam proporcionais aos riscos identificados e tarefas a serem executadas, e atendem todas as normas jurídicas;
- Provisões apropriadas sejam feitas para armazenamento, distribuição e manutenção;
- Contratados usam apenas armas e munições aprovadas pela organização;

Todas as pessoas autorizadas a portar uma arma tenham uma licença válida e o treinamento atualizado.

### **c. Apreensão e Detenção de Criminosos**

Como parte do treinamento de Uso da Força, o pessoal de segurança deve ser treinado sobre como lidar com pessoas apreendidas ou detidas no decorrer da execução de suas tarefas. Elas devem entender os limites de sua autoridade e que isso normalmente incluirá apenas pessoas interditadas durante um ataque pessoal e na propriedade sob sua proteção legal. O treinamento deve enfatizar a exigência de tratar humanamente o pessoal detido e respeitar seus direitos humanos e constitucionais.

O treinamento incluirá medidas para proteger a pessoa detida da violência, e a notificação imediata e transferência para as autoridades competentes. Devem ser preparados relatórios de incidentes que incluam a identidade da pessoa, suposta ofensa, a quem foram transferidos, primeiros socorros ou assistência fornecida e sua condição no momento da transferência.

As pessoas detidas podem ser revistadas pela equipe de segurança para garantir sua segurança contra armas e para salvaguardar as provas. Os procedimentos de revista devem assegurar a dignidade e o tratamento humano do detento e distinguir entre revistas minimamente invasivas e abrangentes.

Todas as pessoas detidas devem receber os primeiros socorros imediatos, conforme necessário.

## **3. Uniformes**

Todos os membros da equipe de segurança devem adotar o uso de uniformes que indiquem sua associação ao departamento. Os uniformes e equipamentos de segurança privada, tais como veículos de patrulha, devem ter um padrão, cor e marcas que os distingam da segurança pública. O pessoal de segurança e os veículos devem ter números de crachá exclusivos que facilitem a identificação e permitam gerar relatórios transparentes.

Os uniformes projetam uma imagem positiva da organização e encorajam uma conduta profissional e responsável. Pode haver circunstâncias em que uma avaliação de risco indique que é aconselhável usar segurança não uniformizada. Quando for necessária uma abordagem discreta, o pessoal de segurança não deve portar abertamente armas de fogo e manter a sua identificação pessoal intransferível.

A presença de uma segurança uniformizada é a primeira opção para cada uso de força contínua. Uniformes e veículos identificados indicam aos funcionários, ao público e à segurança pública que os membros da equipe têm autorização e responsabilidade de proteger o pessoal e os bens da empresa.

#### **4. Comunicação**

A comunicação eficaz é o componente mais importante na prevenção, administração e comunicação de eventos de segurança. Os planos de comunicação garantem o controle, a coordenação e a funcionalidade adequados para as operações de segurança.

O PGS deve delinear os procedimentos e processos de comunicação que considerar:

- Comunicações internas dentro dos departamentos, contratantes, clientes e partes interessadas;
- Receber, documentar e responder a comunicações de fontes externas;
- Comunicação estruturada com a segurança pública e os socorristas de emergência;
- Comunicação dedicada e segura durante eventos problemáticos e de emergência.

A organização deve estabelecer e comunicar suas reclamações internas e externas e os procedimentos de denúncia. O pessoal de segurança deve ser treinado para receber e comunicar denúncias e reclamações e garantir a confidencialidade. Reclamações não reportadas e não resolvidas da comunidade podem rapidamente se tornar eventos problemáticos.

#### **5. Saúde e Segurança Ocupacional**

Um PGS deve se comprometer a proporcionar ao pessoal de segurança um ambiente de trabalho seguro e saudável, reconhecendo os perigos inerentes apresentados pelo ambiente e obrigações. Deve enfatizar as precauções razoáveis a serem tomadas para proteger todas as pessoas que trabalham em nome da organização, particularmente aquelas em posições de alto risco, tais como a segurança.

#### **6. Gestão de Resposta a Incidentes**

Deve ser implementada uma estrutura administrativa adequada para lidar de forma eficaz com a gestão e resposta a incidentes. O PGS deve articular a estrutura de gestão do departamento, a autoridade para as decisões, a responsabilidade pela implementação e a geração de relatórios. A organização deve ter uma Equipe de Gestão de Incidentes (EGI) para conduzir a resposta de eventos sob uma clara direção da gerência ou de seus delegados. O PGS deve definir o papel da segurança no âmbito da EGI e incluir:

- Planejamento
- Gestão de resposta a incidentes
- Gestão de recursos humanos
- Saúde, segurança e resposta médica
- Gestão da informação
- Comunicações internas e externas
- Funções críticas de apoio

## **7. Resposta a Incidentes**

O departamento de segurança é responsável por desenvolver a resposta a incidentes e os protocolos de gerenciamento como parte do processo de avaliação de risco da empresa. A resposta a incidentes e a gestão devem considerar:

- Salvaguarda da vida, propriedade e reputação da organização.
- Respeito aos direitos humanos e à dignidade humana.
- Identificação e geração de relatórios de eventos potencialmente problemáticos, mitigação e planos de recuperação.
- Procedimentos de notificação e mobilização para a gestão, partes interessadas e autoridades.

A organização deve desenvolver procedimentos para geração de relatórios e investigação de incidentes que incluam:

- Horário e localização.
- A identidade das pessoas envolvidas, incluindo informações de contato.
- Lesões e ferimentos sofridos.
- Circunstâncias que antecedem o evento.
- Medidas de resposta implementadas.
- Causa de todas as lesões e ferimentos internos e externos.

- Análise da causa raiz.
- Ações corretivas e preventivas.

O PGS e o PSL devem delinear responsabilidades e prazos para a realização de inquéritos sobre alegações e incidentes, incluindo:

- Um compromisso com uma investigação expedita sobre quaisquer alegações de abuso ou transgressão.
- Contratado de segurança privada que conduz investigações sobre incidentes ou alegações, e o direito reservado da organização conduzir uma investigação independente.
- Os resultados da investigação incluirão uma recomendação de medidas disciplinares apropriadas e mudanças de políticas ou procedimentos.

## **8. Avaliação de Desempenho e Melhoria Contínua**

A avaliação de desempenho envolve a medição, o monitoramento e a avaliação da prestação de serviços do departamento e do contratado, a garantia da qualidade, a conformidade jurídica e o respeito aos direitos humanos. As métricas incluem a adesão a políticas, objetivos e metas de desempenho.

Indicadores de desempenho devem ser desenvolvidos para medir tanto o sistema de gestão quanto a conformidade operacional. Os indicadores devem fornecer informações úteis que identifiquem tanto os sucessos como as áreas que necessitam de melhorias. Eles também devem identificar como os riscos mais importantes estão sendo gerenciados.

A avaliação deve considerar:

- Validação de planos de gestão e estratégias de segurança física.
- Competência do pessoal de segurança.
- Capacidades de resposta.
- Conformidade contratual.
- Treinamento e preparação.

O PGS e o PSL deverão indicar que medidas corretivas serão identificadas e comunicadas em tempo hábil e deverão abordar as causas fundamentais das falhas. Deverá ser atribuída responsabilidade pela ação corretiva e por uma data de conclusão. As constatações que excederem as expectativas devem ser anotadas como melhores práticas e compartilhadas por toda a organização.

A melhoria contínua deve considerar mudanças nos riscos, atividades e operações que afetam a prestação de serviços. Procedimentos, sistemas e treinamento devem ser adaptados para abordar:

- Mudanças nas políticas.
- Mudanças nos perigos, riscos e ameaças.
- Mudanças de pessoal e contratos.
- Mudanças de processo e de tecnologia.
- Lições aprendidas a partir de exercícios e treinamentos.
- Lições aprendidas a partir de eventos problemáticos.
- Mudanças no ambiente externo (tais como, políticas, sociais, jurídicas, etc.).

## **9. Gerência de Relações com a Segurança Pública**

As forças de segurança pública são as únicas responsáveis pela resposta e investigação de atividades criminosas, em especial incidentes de interesse público. Elas também têm a responsabilidade primária pela ordem pública, incluindo protestos, manifestações e desobediência civil. Para incidentes envolvendo violações criminais, confrontos potencialmente violentos ou manifestações, as forças de segurança pública podem ser solicitadas a responder para proteger o pessoal e a propriedade da empresa. É importante que a segurança pública seja informada sobre as políticas e os compromissos da organização antes de serem implementadas em um incidente.

A empresa deve manter relações construtivas e uma boa comunicação com as forças de segurança pública. Se as forças de segurança pública forem designadas para o projeto, é importante que um MOU seja estabelecido para garantir a transparência. O MOU deve descrever as provisões para transferências de equipamentos, suporte material e a função das forças de segurança pública na proteção dos ativos da empresa. Devem ser desenvolvidos planos de contingência conjuntos e mecanismos de coordenação.