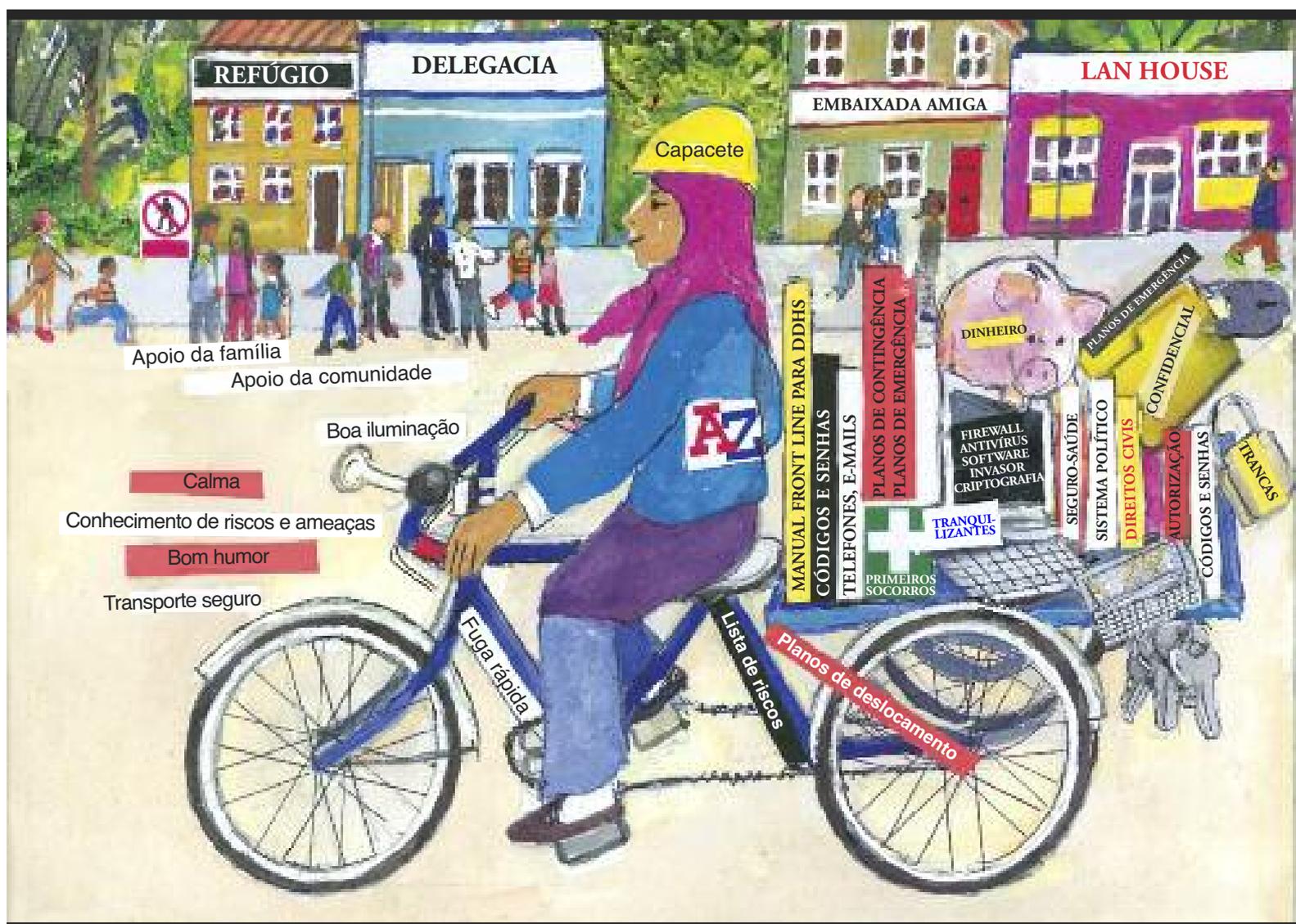


MANUAL DE SEGURANÇA: MEDIDAS PRÁTICAS PARA DEFENSORES DOS DIREITOS HUMANOS EM RISCO



CAPÍTULO 5: CRIAÇÃO DE PLANOS DE SEGURANÇA

“Eu achava que criar um plano de segurança seria muito trabalhoso. Bem, a tarefa pode ser grande, mas você pode desenvolvê-la à medida que aprende. Isso não precisa ser complicado.”
DDH, Oriente Médio

“Saí da África do Sul e fui realizar uma oficina para defensores dos direitos humanos na Libéria. Achávamos que a guerra tivesse terminado, mas uma noite ouvimos tiros de metralhadoras e canhões no vilarejo vizinho. Eu não tinha um plano sobre como agir. Agora aprendi a lição...”
DDH, África

“A criação e a implementação de um plano de segurança salvaram minha vida.”
DDH, Américas

Neste capítulo, vamos abordar três estratégias de segurança: aceitação, proteção e enfrentamento. Em seguida, veremos como criar planos de segurança para você e sua organização.

Introdução:

Esta é a última etapa deste manual. Agora você pode reunir tudo o que aprendeu com as ferramentas Análise do contexto, Fórmula do risco, Matriz do risco, perguntas de análise das ameaças e seus planos para lidar com o estresse.

Três estratégias de segurança

Primeiro, vamos ver três **abordagens de segurança**. É possível que você e sua organização tenham uma preferência natural ou deliberada por uma das estratégias, mas de toda forma é importante conhecer as três estratégias e seus atributos.

Aceitação: esta abordagem requer a negociação entre todas as partes envolvidas (a comunidade, as autoridades, etc) para obter aceitação e, em última instância, apoio à presença e ao trabalho da organização. Embora exija um planejamento cuidadoso e seja trabalhosa, esta estratégia tende a ser a mais eficiente a longo prazo para reduzir ameaças. Como esta abordagem geralmente tem grande visibilidade, em épocas mais perigosas talvez seja difícil adaptá-la a situações que chamem menos a atenção.

Proteção: esta abordagem enfatiza os procedimentos de segurança e os elementos de proteção. O objetivo é basicamente reduzir as vulnerabilidades. Esta estratégia pode ser usada em conjunto com as outras duas para intensificar a proteção.

“Aumentar nossa visibilidade talvez seja uma das melhores estratégias de proteção. Quando nos reunimos com líderes de organizações regionais ou internacionais, fazemos questão de ser fotografados ao lado deles. Colocamos essas fotos em nosso escritório para que todos vejam.”

DDH, Ásia

“Eu costumo pescar com um antigo colega de escola, que agora trabalha num ministério do governo. Ele me passa muitas informações úteis nesse ambiente tranquilo.”

DDH, Leste Europeu

Enfrentamento: esta abordagem se baseia na proteção por meio de contra-ameaças. Por exemplo, se ameaçada, uma organização pode mover um processo judicial contra quem fez a ameaça, divulgar a ameaça ou explicar a quem fez a ameaça as consequências dessa conduta, como a condenação internacional. Essa abordagem deve ser usada apenas se você tiver informações precisas e aliados poderosos.

Ao desenvolver seus planos de segurança, considere como os elementos das estratégias de aceitação, proteção e enfrentamento podem ampliar as opções disponíveis.



A Relatora Especial da ONU para Direitos Humanos Margaret Sekaggya com Abdulhadi Al Khawaja, atualmente preso no Barein

Criação de planos de segurança

Agora vamos ver como criar planos de segurança. Nas organizações de direitos humanos em que os defensores correm risco, um plano de segurança organizacional ajuda a protegê-los e permite que eles trabalhem de modo mais eficiente. Se uma organização reconhece os riscos e cria planos para lidar com eles, os funcionários e/ou membros da organização se sentem mais apoiados e se tornam cada vez mais comprometidos com a organização e seu importante trabalho.

Mas vamos começar com um plano de segurança individual, para um defensor dos direitos humanos que trabalhe sozinho. Defensores dos direitos humanos que trabalham em organizações também podem ter planos de segurança individuais, mas geralmente é mais eficiente, tanto para o indivíduo quanto para a organização, discutir e acordar um plano de segurança organizacional coletivamente. Embora cada indivíduo tenha atributos específicos (como sexo, orientação sexual, idade, experiência, função na organização, local de residência, etc) que fazem com que ele corra mais ou menos riscos, é possível criar planos de segurança melhores se as diversas experiências e perspectivas dos diferentes membros do grupo forem consideradas.

Além disso, quando há um compromisso organizacional e uma cultura da segurança, a adesão de cada indivíduo às medidas de segurança acordadas pelo grupo é maior. Com os planos de segurança individuais, há o risco de que se tornem declarações pessoais de boas intenções descartadas diante de situações de conflito.

Em muitas organizações, também há o risco de que os defensores dos direitos humanos com mais experiência e visibilidade assumam a responsabilidade pelo planejamento e gerenciamento da segurança, impedindo que outros membros do grupo desenvolvam suas capacidades. E, se o líder experiente não estiver mais presente, a organização pode ficar paralisada. Entretanto, como um plano de segurança organizacional não abrange todos os riscos enfrentados por todas as pessoas, é importante desenvolver um plano de segurança

pessoal também. Da mesma forma, desenvolver um plano de segurança pessoal também é uma boa preparação para o debate sobre o plano de segurança organizacional.

Uma defensora dos direitos humanos, por exemplo, cujo marido esteja se tornando violento por ciúmes de sua alta visibilidade deverá incluir em seu plano de segurança pessoal uma forma de lidar com esse risco cada vez maior dentro da própria casa.

Depois vamos abordar o processo de criação de um plano de segurança organizacional e seu conteúdo.

Se sua organização não tiver um plano de segurança eficiente, você pode usar este manual para ajudá-la a criá-lo. Se ela for resistente à ideia de criar um plano de segurança organizacional ou tiver um plano ineficiente, consulte o Anexo 15, *Superação da resistência a planos de segurança*.

1. Criação de um plano de segurança pessoal

Lembrete: você identificou fatores, como sugerido no Capítulo 1, que fazem com que você se sinta mais ou menos seguro? Se você fez isso, dê uma olhada agora. Alguns dos itens identificados podem se tornar parte do seu plano. Agora você deve ter mais itens para acrescentar à lista das coisas que aumentam sua sensação de segurança.

Seu plano de segurança pessoal pode abranger procedimentos e diretrizes de segurança, além de planos de contingência. Você pode começar seu plano de segurança pessoal se concentrando em dois ou três riscos que você enfrenta (anotados na Fig 3.1 e talvez na Fig 3.2 também). Se você enfrentar mais de três riscos, pode voltar e incluir outros depois, mas começar com dois ou três facilitará o gerenciamento do processo. A maioria dos defensores dos direitos humanos opta por se concentrar em dois ou três riscos com impacto de médio a muito grande e probabilidade de média a muito grande também (consulte o Capítulo 2).

Se você ainda não fez isso, marque cada risco na Matriz do risco (Fig 3.5), indicando qual é a probabilidade de que o risco se concretize e qual seria o impacto se o risco realmente se concretizasse. Para fazer isso, use sua experiência e seu conhecimento sobre a situação política. Essa avaliação é subjetiva.



Defensores dos direitos humanos conversando no Simpósio de Dublin com Navi Pillay, Alta Comissária da ONU para os Direitos Humanos

Para os riscos que você identificou com probabilidade de média a muito grande, você pode criar um plano de ação. O objetivo desse plano é reduzir a probabilidade de que a situação realmente ocorra.

Veja a seguir um exemplo bem simples, que não deve ser considerado um modelo para sua situação. Você pode ver mais exemplos de aspectos a ser considerados incluídos nos Anexos deste manual. De toda forma, você é quem está na melhor situação para saber o que é mais eficiente, porque só você pode avaliar seus recursos e vulnerabilidades específicos.



Meu plano de segurança pessoal

Riscos:

Risco 1

Probabilidade Impacto

Avaliação da ameaça:

Vulnerabilidades:

Recursos:

Plano de ação:

1.

2.

3.

4.

5.

Risco 2

Probabilidade Impacto

Avaliação da ameaça:

Vulnerabilidades:

Recursos:

Plano de ação:

1.

2.

3.

4.

5.





CONTINUAÇÃO DA ATIVIDADE

Meu plano de segurança pessoal

Riscos:

Risco 3

Probabilidade Impacto

Avaliação da ameaça:

Vulnerabilidades:

Recursos:

Plano de ação:

1.

2.

3.

4.

5.

Exemplo:

Plano de segurança pessoal

Risco = Prisão durante uma busca policial em casa e confisco de documentos/telefone/laptop

Probabilidade de que ocorra: média a grande – outros defensores dos direitos humanos passaram por isso recentemente.

Impacto se isso ocorrer: médio a grande para mim, minha família e minha organização.

Avaliação da ameaça: a polícia geralmente invade as casas de manhã cedo.

Vulnerabilidades:

- Não há processos judiciais – não haverá mandado de busca nem direito à presença de um advogado
- Trabalhamos com informações confidenciais na minha organização
- Tenho filhos pequenos em casa

Recursos:

- Capacidade de planejamento (planejar com antecedência como reagir reduz os danos que você pode sofrer)

Plano de ação:

1. Discutir o risco com meu marido e avisar para quem ele deve ligar se a polícia chegar (talvez chamar colegas/amigos para testemunhar a busca se não houver risco de prisão para eles) e para quem ligar depois da busca (por exemplo, para organizações de direitos humanos)
2. Levar as crianças para dormir na casa da tia nos momentos de maior risco
3. Verificar a possibilidade de usar o circuito interno de TV para registrar o evento
4. Estar ciente dos meus direitos no momento da detenção para que eu possa exigí-los com firmeza (mesmo que eles não sejam respeitados, como é mais provável)
5. Informar um advogado sobre minha situação com antecedência, caso me deixem contatar um advogado
6. Não guardar informações confidenciais em casa
7. Apagar todas as informações confidenciais do computador e do telefone
8. Manter o pagamento de todas as minhas contas pessoais (como impostos, etc) em dia para que nada possa ser usado como pretexto para perseguição política contra mim

Para todos os riscos com impacto grande ou muito grande sobre você, crie um plano de ação e um plano de contingência. Veja a seguir um breve exemplo baseado na experiência de defensores dos direitos humanos sequestrados por grupos tribais.

“As forças de segurança vieram me prender no escritório. Eles queriam agir sem chamar a atenção. Mas eu enviei rapidamente uma mensagem de texto para um grupo de pessoas com um código pré-combinado para comparecimento urgente a uma reunião. Com a chegada de 50 pessoas, as forças de segurança se retiraram.”

DDH, Ásia

Plano de segurança pessoal

Risco = Sequestro

Probabilidade de que ocorra: média – defensores dos direitos humanos que se deslocam em áreas rurais às vezes são sequestrados por grupos tribais. Eu me desloco com frequência em áreas rurais devido a meu trabalho.

Impacto se isso ocorrer: médio a grande – algumas vítimas de sequestro foram bem tratadas; outras foram agredidas, estupradas e mortas.

Avaliação da ameaça: os sequestradores pertencem a vários grupos tribais, dependendo da área, e estão fortemente armados.

Vulnerabilidades:

- Preciso me deslocar para áreas em que ocorrem sequestros e poderia ser facilmente identificado como alguém de fora

Recursos:

- Nossa organização tem fundos para segurança
- Capacidade de planejamento (planejar com antecedência como reagir reduz a probabilidade)

Plano de ação:

1. Considerar se é mais seguro dar mais visibilidade ao deslocamento – por exemplo, aparecer publicamente, andar na companhia de uma personalidade conhecida, talvez num comboio com segurança OU
2. Chamar menos a atenção, talvez usar transporte público e roupas semelhantes às dos moradores locais
3. Se possível, me deslocar com um colega/acompanhante que represente proteção, por exemplo, porque é conhecido na área, fala a língua local, etc
4. Ter sempre um contato local confiável no meu destino
5. Deixar a programação da viagem com um colega e manter contato com essa pessoa duas vezes por dia para confirmar que está tudo bem
6. Fazer uma lista dos dados para contato com pessoas respeitadas na comunidade que tenham trabalhado com nossa organização e possam negociar com os sequestradores. Levar a lista comigo e deixar uma cópia com a organização.
7. Durante a viagem, não ter uma rotina de atividades específicas
8. Em pequenas comunidades, ir apenas aos locais recomendados pelo contato local confiável
9. Saber o que está ocorrendo à minha volta o tempo todo (consciência da situação) e agir imediatamente se algo fugir da normalidade.

Plano de contingência:

Se eu for sequestrado:

1. Manter a calma e a tranquilidade – principalmente nos momentos iniciais do sequestro, quando os sequestradores geralmente estão mais nervosos e propensos à violência
2. Não tentar fugir – a menos que tenha certeza de que os sequestradores pretendem o pior
3. Pedir para mandar uma mensagem imediatamente para minha organização
4. Tentar conquistar o respeito dos sequestradores e estabelecer relacionamento com eles
5. Obedecer às ordens sem demonstrar subserviência, mas também reivindicar tratamento digno
6. Cuidar da saúde: comer e fazer exercícios
7. Memorizar detalhes, descrições dos sequestradores e possíveis locais, não perder a conta dos dias transcorridos, etc.
8. Saber que minha organização tem um plano para negociar minha libertação e que fará todo o possível para isso.

“Eu fui sequestrado por agentes militares. Percebi onde eu estava porque vi o endereço da lanchonete na embalagem de um sanduíche. Fiquei com os olhos vendados e fui interrogado. Um tempo depois de ser libertado, consegui identificar um dos sequestradores pela associação entre a voz dele e o cheiro da loção pós-barba que ele usava. Embora isso não fosse suficiente para acusar o sequestrador formalmente, obter essa informação na época me deu uma sensação de controle.”

DDH, Ásia

Observe que o Anexo 9 contém uma lista de verificação para situações de detenção/rapto com mais algumas sugestões.

Os planos de segurança são os principais componentes de sua estratégia de segurança. Mas eles não preveem todas as situações que podem ocorrer. Crie o hábito de pensar "O que eu faria se (um certo evento ocorresse)?", porque isso desenvolve sua capacidade de reagir diante das situações previstas e também das inesperadas.

Os planos e procedimentos de segurança são ferramentas valiosas, mas devem ser usados em conjunto com as informações sobre a situação, o bom senso e sua avaliação pessoal.

2. Criação de um plano de segurança organizacional

Vamos abordar primeiro o processo que recomendamos para a criação do plano de segurança organizacional e, em seguida, seu conteúdo.

A responsabilidade legal pelos funcionários varia dependendo do país. Conheça as disposições legais em seu país e inclua os membros da diretoria de sua organização nas discussões conforme apropriado.

2.1 Processo de criação de um plano de segurança organizacional

Recomendamos que você reserve um dia para o debate inicial. Os recursos necessários são um cavalete flip-chart e papel.

2.1.1 Reúna os colegas de sua confiança para **discutir e listar os riscos que vocês enfrentam** como organização e como membros dela. A inclusão do maior número possível de participantes nessa discussão ajudará a estimular a consciência e o comprometimento em relação às medidas de segurança. Membros da equipe de apoio, como recepcionistas e motoristas, talvez não enfrentem tantos riscos, mas podem ser os primeiros a identificar incidentes de segurança. Estimule a participação de todos e considere cada contribuição com seriedade. Também inclua no debate a forma de trabalho com grupos e indivíduos sobreviventes de violência, testemunhas, etc, e os riscos que essas pessoas enfrentam devido ao contato com você. (Você pode marcar uma reunião depois com os representantes desses grupos e indivíduos para consultá-los sobre a viabilidade de seu plano de segurança no que diz respeito a eles.)



Resultado de uma invasão policial, Saara Ocidental

2.1.2 Use a Matriz do risco para priorizar os riscos. Tente obter um consenso sobre qual é a probabilidade de cada risco e qual seria o grau de impacto sobre as pessoas envolvidas e a organização caso o risco se concretizasse. Registre as respostas em uma cópia da Matriz do risco. A maioria das organizações opta por se concentrar nos riscos com impacto de médio a grande e com probabilidade de média a grande também. Nas discussões sobre o plano, é possível que os participantes também identifiquem opções fáceis e de baixo custo para lidar com riscos menores. Aceite e implemente essas sugestões se possível, mas não desvie o foco dos riscos mais importantes.

2.1.3 Agrupe os riscos. Se as instalações do seu escritório forem vulneráveis a roubos e invasões, por exemplo, você pode criar a categoria dos “Riscos para segurança do escritório”. Escreva uma frase que explique os riscos incluídos nessa categoria para que os riscos reais não sejam esquecidos com o passar do tempo.

2.1.4 Obtenha um acordo sobre o conteúdo do plano de segurança. Veja sugestões em (2) a seguir. Você vai precisar incluir procedimentos e diretrizes de segurança, além de planos de contingência.



Circuito interno de uma organização de direitos humanos adquirido com fundos da Front Line Defenders

2.1.5 Escolha um dos riscos maiores. Com todo o grupo, **discuta, acorde e documente o que entrará no plano para reduzir suas vulnerabilidades e aumentar seus recursos em relação ao risco.** Se houver tempo, considere outros riscos. Para fazer isso, você pode dividir o grupo em subgrupos para poupar tempo. Atribua um risco diferente a cada subgrupo e peça que cada subgrupo apresente seu plano específico para o grupo todo. Comente cada apresentação e chegue a um acordo sobre o plano final relativo a cada risco.

2.1.6 Atribua a responsabilidade pela produção de uma versão provisória de cada risco restante às pessoas mais adequadas para a criação das versões provisórias. Estabeleça um prazo para a conclusão da tarefa. Faça outra reunião na data marcada para a conclusão da tarefa para **discutir e aprovar a versão final dos planos de cada risco restante e a versão final do plano de segurança da organização.**

2.1.7 Passe o plano de segurança organizacional para todos que precisam aderir a ele – de preferência toda a equipe da organização. O documento será disponibilizado para todos, mas de toda forma é importante apresentá-lo pessoalmente para que todos tenham a chance de discutir a importância da segurança e do plano de segurança organizacional.

2.1.8 Atribua a uma pessoa a responsabilidade de monitorar a implementação e revisar o plano de segurança organizacional. Recomendamos que o responsável por essas tarefas não seja o líder da organização, mas alguém que não tenha tantas atribuições.

2.1.9 O plano de segurança organizacional é uma **obra em progresso**. Ele deve ser adaptado sempre que surgir uma nova tática de segurança. Deve ser revisado quando um novo risco surgir ou uma nova ameaça for feita, para garantir que as táticas usadas sejam adequadas para lidar com o perigo. O plano também deve ser revisado quando o novo perigo deixar de existir, para que se verifique que ele cumpriu sua função e que foi seguido. Quando o plano de segurança organizacional for revisado, **a versão e a data devem ser claramente identificadas** para que fique claro qual é a versão mais atual.

2.2 Definição de “semáforos” de segurança

Alguns defensores dos direitos humanos sugerem a adoção de um plano simples com base em semáforos.

Se o semáforo estiver “verde”, isso significa que tudo está transcorrendo normalmente e não é necessário adotar medidas de segurança especiais.

Se ele mudar para “amarelo”, é porque o risco aumentou e é necessário adotar várias medidas de segurança.

Se ele mudar para “vermelho”, isso significa que a situação atingiu o grau mais alto de risco e é necessário adotar medidas de segurança mais sérias.

Cada organização precisa definir o próprio padrão de semáforos de segurança de acordo com o contexto, as ameaças, as vulnerabilidades e os recursos específicos. Veja um breve exemplo a seguir.

Exemplo: Definição de semáforos de segurança

“Conversamos com nossos doadores com antecedência sobre ajuda financeira para melhorar nossa segurança, contratar seguros de vida e planos de saúde, e apoiar nossa família em caso de nossa prisão ou morte.”
DDH, Américas

A vantagem do método dos semáforos é a simplicidade. As cores facilitam a comunicação com um grande número de pessoas e indicam quando há mudança na situação da segurança. Entretanto, o uso desse indicador não substitui um amplo e completo plano de segurança organizacional e o desenvolvimento da consciência sobre problemas de segurança em toda a organização.

Fig 5.1

Nível do alerta	Funcionários	Projetos	Escritório
Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Sem restrições 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem restrições 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança normal
Amarelo	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários em maior risco (decidir com antecedência quais são eles) devem trabalhar em casa • Nenhum funcionário deve trabalhar sozinho no escritório nem fora do horário normal • Lembrete sobre para quem ligar em caso de emergência • Alertar vizinhos/moradores da comunidade confiáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Parar projetos confidenciais temporariamente (decidir com antecedência quais são eles) • Alertar advogados • Continuar com os outros projetos normalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar seguranças • Proibir visitantes • Não guardar informações confidenciais no escritório nem em casa • Alertar os vizinhos/moradores da comunidade confiáveis • Alertar a polícia (se apropriado)
Vermelho	<ul style="list-style-type: none"> • Realocar funcionários em maior risco (decidir com antecedência quais são eles e para onde eles vão) • Os outros funcionários não devem ir trabalhar 	<ul style="list-style-type: none"> • Parar todos os projetos temporariamente • Avisar doadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Trancar o escritório • Contratar mais seguranças

2.3 Conteúdo de um plano de segurança organizacional

Cada organização cria seu plano de segurança de modo diferente, dependendo de fatores específicos como contexto, riscos enfrentados, ameaças recebidas, vulnerabilidades e recursos.

Veja a seguir títulos de algumas seções que você pode incluir em seu plano de segurança organizacional.

“Todos os nossos funcionários sabem identificar um mandado. Eles sabem verificar se o mandado é válido. E sabem que, se autoridades revistarem nosso escritório, as pessoas não podem ser revistas. Então, se houver uma busca no nosso escritório, escondemos nossos dispositivos eletrônicos pequenos dentro da roupa.” DDH, Leste Europeu

Fig 5.2

Título	Exemplos de conteúdo	Observações
Missão da organização	Pode ser algo como: “Prestamos serviços de assistência jurídica gratuitamente para quem não pode pagar”	A descrição deve ser breve, concisa e fácil de ser repetida pelos membros da organização (em um bloqueio de trânsito, por exemplo)
Declaração de segurança da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários podem recusar tarefas que considerarem perigosas demais (sem ser prejudicados por isso) 	
Declaração geral de segurança	<ul style="list-style-type: none"> • A segurança não diz respeito apenas aos procedimentos a ser seguidos, mas também à consciência de cada situação e ao bom senso • A segurança é algo coletivo: se alguém negligencia um aspecto, coloca toda a organização em risco 	
Principais funções e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa responsável pela segurança geral • Responsabilidades de outros funcionários, como planejamento e avaliação, seguro em dia, implementação. • Responsabilidades individuais: seguir regras e procedimentos, reduzir riscos, comunicar incidentes de segurança, adotar medidas de segurança pessoal 	Em vez de listar as funções pelos nomes das pessoas, liste pelos cargos, porque as responsabilidades dos cargos geralmente não mudam
Plano de gestão da crise	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos tipos de emergência em que este plano entrará em vigor • Funções e responsabilidades, como: criação de um comitê de crise, comunicação com os funcionários, parentes, autoridades, mídia, doadores, etc. 	Para emergências não previstas
Procedimentos e diretrizes de segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no escritório • Segurança em casa • Relacionamento com clientes, testemunhas, etc • Segurança no computador e no telefone • Gerenciamento e armazenamento de informações • Viagens para trabalho de campo • Manutenção e uso de veículos • Como evitar ataques (furto, agressões, inclusive agressões sexuais) • Como lidar com dinheiro • Como lidar com a mídia • Como lidar com autoridades • Redução do estresse na organização 	O conteúdo depende do contexto. Alguns dos procedimentos e diretrizes vão se repetir ao longo do plano, mas repeti-los é mais prático do que fazer referência a outras seções.
Planos de contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Detenção/prisão/rapto/morte • Agressão, inclusive sexual • Em caso de golpe 	Estes planos são do tipo ‘O que fazer se...’ Os planos necessários dependem do contexto e dos riscos enfrentados por você.



O documentário sobre o defensor dos direitos humanos Venerável Luon Sovath (à direita) ajudou a torná-lo mais conhecido e aumentar sua segurança