

# comissões da verdade

## estudos temáticos

# comissões da verdade

## estudos temáticos

Governo Federal  
**Ministério da Justiça**  
**Comissão de Anistia**

Presidenta da República  
**DILMA VANA ROUSSEFF**

Ministro da Justiça  
**JOSÉ EDUARDO CARDOZO**

Secretária Executiva  
**MÁRCIA PELEGRINI**

Presidente da Comissão de Anistia  
**PAULO ABRÃO**

Vice-presidentes da Comissão de Anistia  
**EGMAR JOSÉ DE OLIVEIRA**  
**SUELI APARECIDA BELLATO**

Secretário-Executivo da Comissão de Anistia  
**MULLER LUIZ BORGES**

Coordenação-Geral de Memória  
Histórica da Comissão de Anistia  
Diretor Nacional BRA/08/021  
**MARCELO D. TORELL Y**

Gerente BRA/08/021  
**ROSANE CAVALHEIRO CRUZ**

Realização  
**COMISSÃO DE ANISTIA DO**  
**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**

**CENTRO INTERNACIONAL PARA A**  
**JUSTIÇA DE TRANSIÇÃO (ICTJ)**

Produção Editorial  
**CENTRO INTERNACIONAL PARA A**  
**JUSTIÇA DE TRANSIÇÃO (ICTJ)**

Presidente  
**DAVID TOLBERT**

Coordenação do Projeto Brasil  
**EDUARDO GONZALEZ CUEVA**  
**MARCIE MERSKY**  
**KELEN MEREGALI MODEL FERREIRA**  
**STEPHANIE MORIN**  
**JOANNA RICE**

Editor  
**HOWARD VARNEY**  
**EDUARDO GONZALEZ CUEVA**

Contribuíram na Elaboração dos Estudos Temáticos  
**MARCIE MERSKY**  
**CLARA RAMIREZ-BARAT**  
**KELEN MEREGALI MODEL FERREIRA**  
**STEPHANIE MORIN**  
**JOANNA RICE**

Tradução  
**DANIELA FRANTZ**  
**ALINE FRANTZ**

Revisão  
**KELEN MEREGALI MODEL FERREIRA**  
**MARCELO D. TORELL Y**

Projeto Gráfico e Diagramação  
**ÊMERSON CÉSAR DE OLIVEIRA**



# estrutura organizacional de uma comissão da verdade

As comissões da verdade são complexas, as investigações são longas e normalmente a equipe realiza uma grande variedade de tarefas. Estabelecer uma estrutura organizacional é um passo importante para assegurar sua eficiência e sucesso. Comissões da verdade organizam suas estruturas de acordo com seu mandato e o quadro legal aplicável em seu país e não existe um modelo único de melhores práticas aplicáveis.

## Características Organizacionais Gerais de uma Comissão da Verdade

Com algumas variações, as estruturas internas de uma comissão da verdade normalmente seguem as seguintes características:

- *A estrutura organizacional interna responde ao mandato* que especifica a função e os objetivos de uma comissão da verdade. As comissões são compostas de unidades especializadas responsáveis pela pesquisa, divulgação e administração; e escritórios regionais implantados em diversos locais do país.

Geralmente existem duas opções que determinam a organização de uma comissão:

- As comissões são geralmente estabelecidas por um decreto do Poder Executivo. Neste caso, os comissionados interpretam seu mandato e de modo independente decidem suas prioridades, incluindo o melhor uso dos recursos e sua organização. As comissões do Chile, Guatemala e Peru seguiram este modelo.
  - Em outros casos, as comissões têm sido estabelecidas por leis que decidem previamente as estruturas internas: isto pode ocorrer para cumprir com um mandato ou para cobrir todos os territórios de um país. Por exemplo, a lei que estabeleceu a comissão da África do Sul determinou que ela fosse dividida em três comitês especializados para lidar com pesquisa, reparações e procedimentos de anistia.
- *A estrutura organizacional inclui pesquisa, extensão e unidades de suporte administrativo.* Estas três funções estão incluídas na ampla variedade de mandatos legais que estabelecem todas as comissões. A função de pesquisa conduz a investigação e produz relatório contendo conclusões e recomendações, e pode ser composta por unidades especializadas de profissionais da área jurídica e cientistas sociais. A função de sensibilização e divulgação comunica e educa o público sobre o mandato da comissão. O suporte administrativo assegura o uso efetivo e eficiente dos recursos da comissão.
  - *Divisão do trabalho e de responsabilidade entre comissionados e equipe profissional.* Os comissionados têm o dever jurídico direto de cumprir com o mandato e possuem autoridade e responsabilidade para tomar decisões, apresentar conclusões e fazer recomendações. Devido à significância ética e política destas decisões, elas não podem ser feitas pela equipe profissional, cujo papel é o de apoiar os comissionados.



## Principais Funções e Posições Dentro da Estrutura de uma Comissão da Verdade

A comissão deve, com os recursos apropriados e consistentes, estabelecer unidades para desenvolver cada função específica determinada no mandato. Estas unidades devem ser gerenciadas pela equipe profissional responsável perante os comissionados. As funções mais importantes para confiar à equipe profissional são:

- *Secretário Executivo (SE)*. Esta é a mais alta posição profissional entre a equipe contratada e é responsável por gerenciar o orçamento da comissão, administrar e coordenar as atividades. O SE deve ter uma unidade de apoio bem equipada para assegurar a comunicação efetiva com as unidades de pesquisa, extensão e administração de serviços, e escritórios instalados pelo país. O SE também apoia os comissionados gerenciando as relações institucionais da comissão com outras instituições do governo e organizações da sociedade civil. O SE deve se reportar diretamente ao presidente da comissão.
- *Diretor de Pesquisa (DP)*. O DP é responsável pela investigação e pelas unidades de análise da comissão durante todas as fases de seu trabalho: durante o planejamento, coleta de informações e dados e durante a avaliação e fase de análise. O DP deve também ser o editor chefe do relatório final e deve se reportar diretamente ao SE.

Algumas das possíveis unidades que são suscetíveis a operar sob a liderança do DP são as seguintes:

- *Metodologia, tomada de declarações e base de dados*: Profissionais das ciências sociais que formulam instrumentos para o recolhimento de dados dos entrevistados, tais como formulários de declarações ou questionários. Esta unidade irá crescer com o tempo, para acomodar entrevistadores, funcionários de processamento de dados e analistas.
- *Análises de violações específicas*: Conforme seu mandato, a comissão pode criar unidades para conduzir pesquisas sobre as violações especificamente estabelecidas no mandato. Alguns comissionados têm concentrado todas as funções investigativas em uma unidade abrangente de “busca da verdade”, enquanto outros têm estabelecido unidades especializadas separadas para investigar casos de tortura, execuções extrajudiciais, desaparecimentos forçados, etc.
- *Análises de processos sociais e históricos específicos*: De acordo com seu mandato, a comissão pode decidir por estabelecer unidades para investigar o amplo contexto e as causas do conflito, o papel de certas instituições, ou os efeitos de um conflito em uma determinada região. Por exemplo, uma comissão pode apontar uma unidade para analisar o papel da polícia, do judiciário ou de uma profissão específica.
- *Situações que afetam grupos específicos*: A comissão deve assegurar que todas as unidades respeitem estritamente práticas não discriminatórias, em acordo com o mandato. A unidade de pesquisa, em particular, deve assegurar a investigação de experiências de todos os grupos que são especificamente visados, ou que são especialmente vulneráveis, como mulheres, crianças, minorias e grupos indígenas. Entretanto, é importante que a comissão seja sensível a questões que afetam grupos específicos em todos os aspectos de seu trabalho. Por exemplo, todas as unidades devem ser sensíveis ao gênero. O DP é responsável por assegurar que tais necessidades especiais sejam cuidadosamente observadas.
- *Diretor de Extensão e Comunicação (DEC)*. Esta posição é responsável por comunicar o mandato e os objetivos da comissão ao público, mídia e pela divulgação educacional. O papel requer uma sensibilidade e uma habilidade para analisar as atitudes do público frente à comissão. Pode ser conveniente para o DEC gerenciar algumas atividades investigativas públicas em direta coordenação com o DP. O DEC deve se reportar diretamente ao SE. Algumas das possíveis unidades operando sob sua liderança são:
  - *Apoio às vítimas*: Uma unidade deve ser criada para atender as vítimas e comunidades de vítimas, facilitar-lhes o apoio jurídico, psicológico, social, logístico e de proteção e também contribuir com recomendações para restaurar

estrutura organizacional  
de uma comissão da verdade

seus direitos. Além disso, uma unidade de apoio à vítima é essencial para ajudá-las a percorrer o processo de testemunhar, participar em audiências e preparar apresentações.

- *Audiências Públicas:* A audiência pública é uma das atividades mais importantes de uma comissão da verdade, permitindo aos cidadãos obterem informações sobre as violações diretamente das vítimas, principais partes interessadas, e de peritos. Conforme o caso, uma unidade específica deve ser responsável pela organização das audiências, coordenando as diferentes unidades da comissão que irão participar e assegurar a logística para produzi-las e difundi-las.
- *Informação pública:* A comissão precisa ter meios constantes e efetivos para comunicar suas atividades ao público. Jornalistas, publicitários e comunicadores devem ser contratados para preparar informações periódicas através de revistas impressas, sítios de internet, redes sociais e outros. Além disso, esta unidade deve conduzir a organização da disponibilidade dos comissionados para a imprensa, e oferecer treinamentos e apoio aos jornalistas interessados em cobrir as atividades da comissão.
- *Iniciativas educacionais:* Além da informação, a comissão pode criar e disseminar ferramentas educacionais, especificamente desenhadas para professores e estudantes. Na medida em que a preparação para o relatório final progredir, esta unidade pode contribuir para sua compreensão geral por meio da preparação de versões pedagógicas em diferentes formatos (impresso, áudio, vídeo, internet).
- *Diretor Administrativo (DA).* Esta posição é responsável por gerenciar o orçamento, as finanças, os recursos humanos, a logística e compras da comissão. O DA deve ter experiência significativa de trabalho em instituições públicas e aplicar as melhores práticas da transparência e eficiência na administração pública. O DA se reporta diretamente ao SE. A composição das unidades administrativas dependerá das práticas locais, mas pode envolver as seguintes funções:
  - *Serviços jurídicos:* Esta unidade garante que a comissão observe meticulosamente todas as leis relevantes, e implemente as melhores práticas para prevenir corrupção, conflitos de interesse e nepotismo. A unidade também é responsável por elaborar e gerenciar contratos e acordos com a equipe, fornecedores de serviços e organizações de parceiros. Dado que a comissão pode crescer e ter um número considerável de funcionários, pode ser necessária uma unidade específica dedicada para questões de recursos humanos.
  - *Contabilidade:* Gerencia o orçamento da comissão, alocando recursos do orçamento nacional ou de financiadores e acompanha as despesas, ativos e outros recursos.
  - *Compras:* Coordena a aquisição ou o aluguel de instalações, veículos e materiais em apoio às atividades da comissão.

## Escritórios Fixos e Equipes Itinerantes

É importante para a comissão implantar seu pessoal e recursos perto das populações vitimadas. Em muitos casos, padrões de violência ocorrem em áreas isoladas, muito longe de cidades ou de regiões povoadas. Vítimas e sobreviventes que vivem em áreas de difícil acesso podem precisar de apoio para participar da comissão ou dar seu testemunho.

A maioria das comissões estabelece escritórios fixos, além da sede, para alcançar o maior número possível de declarantes e para permitir que a equipe conduza a pesquisa diretamente entre as populações afetadas. É importante que a comissão trate tanto as suas necessidades quanto as demandas locais quando identificar as locações mais apropriadas para os escritórios fixos.

Cada escritório fixo pode ter um diretor e comissionados. O diretor irá gerenciar a pesquisa local, as comunicações, as funções administrativas e assegurar que as equipes de tomada de testemunhos possam obter informações sobre as vítimas locais e os sobreviventes.

Além de gerenciar o acesso das vítimas ao escritório fixo, o diretor deve organizar visitas dos funcionários às comunidades, uma vez que algumas vítimas podem não ser capazes de

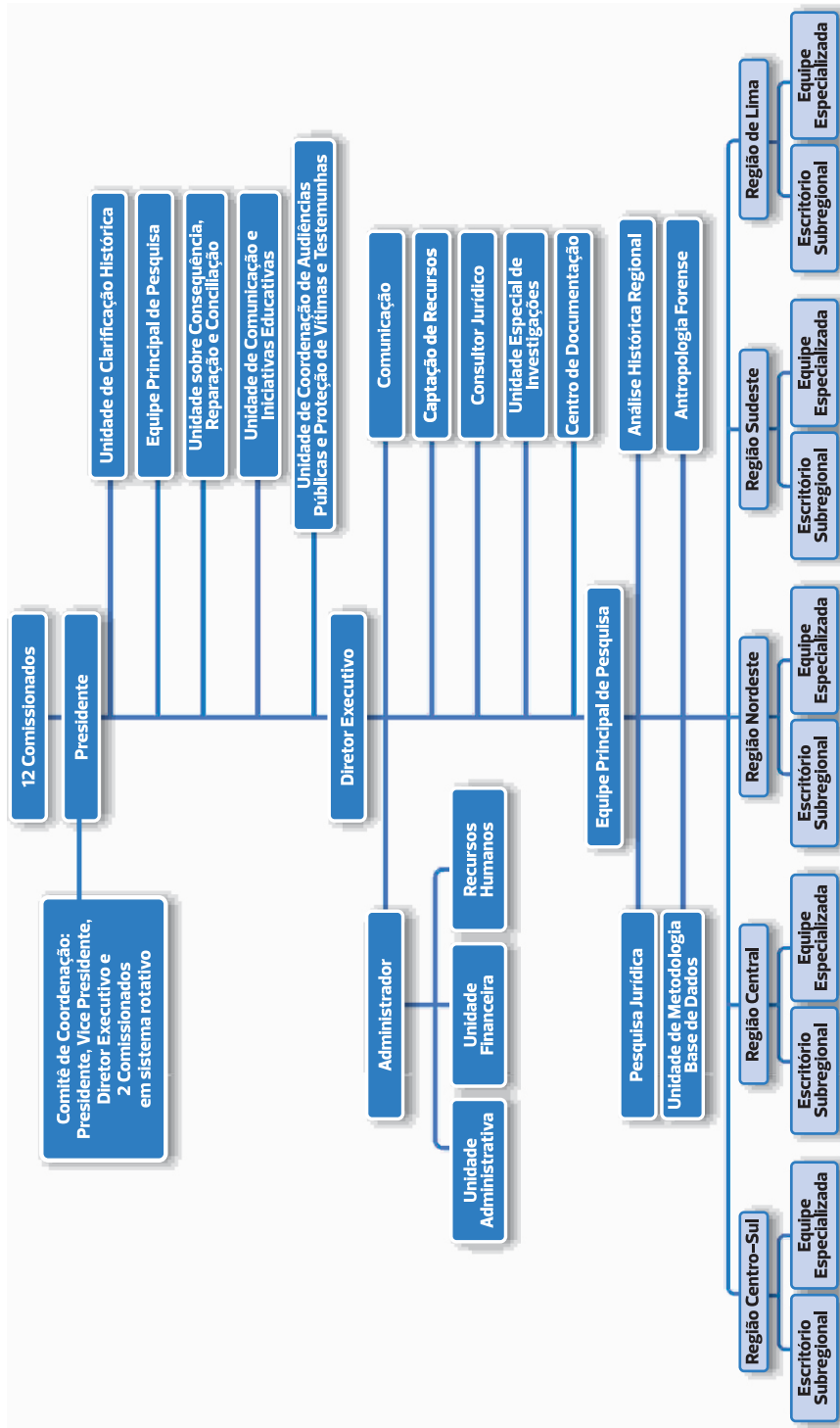
## estrutura organizacional de uma comissão da verdade



se deslocar até o escritório. Equipes itinerantes requerem recursos significativos, tais como veículos e equipamentos de comunicação, bem como (em algumas situações) compor com as forças de segurança. O diretor tem a responsabilidade primeira de assegurar que as equipes móveis possam conduzir sua atividade de maneira eficaz.

O seguinte exemplo apresenta o diagrama organizacional da Comissão da Verdade e Reconciliação do Peru, que terminou sua fase preparatória e começou suas operações.

## Organograma da Comissão de Verdade e Reconciliação do Peru



# estrutura organizacional de uma comissão da verdade

Foto: Acervo Comissão de Anistia/Arquivo Nacional

Este material é produto do acordo de cooperação técnica "BRA/08/021-Cooperação para o intercâmbio internacional, desenvolvimento e ampliação das políticas de Justiça de Transição no Brasil", mantido pela Comissão de Anistia do Ministério da Justiça, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, e foi desenvolvido em parceria com o Centro Internacional para a Justiça de Transição (ICTJ), por meio do contrato internacional PNUD CPCS BRA 10-12414/2010. Seu objetivo é fomentar e qualificar a atuação de comissões da verdade e mecanismos análogos, bem como estimular a participação cidadã nos processos de efetivação do direito à reparação, memória e verdade.

Distribuição Gratuita – Venda Proibida  
 Disponível para download em: [www.mj.gov.br/anistia](http://www.mj.gov.br/anistia)  
 Publicado pela Comissão de Anistia do Ministério da Justiça.  
 Formulado pelo Centro Internacional para a Justiça de Transição.  
 Autorizada a reprodução desde que referida a fonte.  
 © 2011 Comissão de Anistia do Ministério da Justiça  
 Impresso no Brasil, 2012

ICTJ | 10 years

