

GUIA DE BOLSO DE BOAS PRÁTICAS



EVITANDO CORRUPÇÃO EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

www.transparency.org

Transparência Internacional (TI) é a organização da sociedade civil global liderando a luta contra a corrupção. Através de mais de 90 capítulos em todo o mundo e um secretariado internacional em Berlim, Alemanha, a TI aumenta a conscientização sobre os efeitos nocivos da corrupção e trabalha com parceiros no governo, negócios e sociedade civil para desenvolver e implementar medidas eficazes para combatê-la.

Imagem da Capa: © Tim McKulka for UNMIS

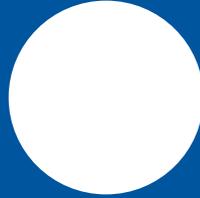
Desenho: Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign, Berlim

ISBN: 978-3-935711-59-3

© 2010 Transparência Internacional. Todos os direitos reservados.

Todos os esforços têm sido feitos para verificar a precisão da informação contida neste relatório. Todas as informações foram consideradas corretas ao mês de outubro de 2010. Contudo, a Transparência Internacional não pode aceitar a responsabilidade pelas consequências de seu uso para outros fins ou em outros contextos.

GUIA DE BOLSO DE BOAS PRÁTICAS



EVITANDO CORRUPÇÃO EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

ÍNDICE ANALÍTICO

AGRADECIMENTOS 4

PREFÁCIO 5

INTRODUÇÃO 6

SEÇÃO I

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E DIRETRIZES 11

ANÁLISE DE RISCO 12

LIDERANÇA DE GESTÃO 12

PREPARAÇÃO PARA EMERGÊNCIAS 13

CONTROLES INTERNOS E GARANTIA DE QUALIDADE 13

TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE 14

LIDANDO COM O AMBIENTE EXTERNO 15

CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA ABRANGENTE ANTICORRUPÇÃO 15

SEÇÃO II

FUNÇÕES DE APOIO AO PROGRAMA 17

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS

AQUISIÇÕES

Especificações de proposta/documentos de licitação manipulados 18

Licitações fraudulentas e informações privilegiadas 20

Pré-qualificação tendenciosa de fornecedores 22

Avaliação manipulada de licitação, concessão de contrato e execução de contrato 24

Excedente das aquisições 26

Fornecimento de bens ou serviços abaixo do padrão 28

TRANSPORTE

Pagamento para acesso a recursos de assistência ou beneficiários 30

Desvio durante o transporte 32

Falsificação de documentos de inventário 34

Desvio durante armazenamento 36

GESTÃO DE ATIVOS

Uso privado ilícito de veículos 38

Corrupção em reparos e manutenção de veículos 40

Desvio de combustível 42

RECURSOS HUMANOS

Preconceito no recrutamento, destacamento, promoção ou supervisão 44

Curto-circuito de controles de RH em uma emergência 46

Conflito de interesse 48

Extorsão, intimidação e coerção de pessoal 50

Comportamento conducente para a corrupção 52

SEÇÃO II

FUNÇÕES DE APOIO AO PROGRAMA

FINANÇAS

Operando em um ambiente de dinheiro	54
Assuntos de programação baseados em dinheiro	56
Fraude financeira e desfalque	58
Contabilidade imprópria	60
Faturas ou recibos falsos ou inflacionados	62
Auditorias manipuladas	64
Fraude em Folha de Pagamento e reivindicações	66
Pagamento para licenças locais ou acesso a serviços públicos	68

SEÇÃO III

CICLO DO PROGRAMA

71

AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES / ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Localização do projeto ou alocação de recurso tendenciosos	72
Necessidades, custos ou números de beneficiários inflacionados ou distorcidos	74

PARCEIROS E INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

Seleção manipulada de organizações locais parceiras	76
Monitoramento ineficaz de parceiro	78
Comitês de assistência local tendenciosos	80
Bloqueio ou desvio de ajuda por 'guardiães'	82

SEGMENTAÇÃO E CADASTRAMENTO DE BENEFICIÁRIOS

Critérios de segmentação tendenciosos	84
Exclusão ou inclusão corrupta de beneficiários	86
Registros múltiplos ou 'fantasmas'	88

DISTRIBUIÇÃO E PÓS-DISTRIBUIÇÃO

Modificação do tamanho ou composição do benefício	90
Desvio de recursos durante a distribuição	92
Tributação ou expropriação pós-distribuição	94

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA (M&A)

Relatórios falsos, exagerados ou incompletos	96
Ausência de relatos de corrupção	98

MERCADORIAS

Assistência alimentar	100
Doação em espécie	102

AGRADECIMENTOS

Este Guia de Bolso foi preparado por Roslyn Hees e Stephanie Debere com apoio de Larissa Schuurman. É uma versão condensada do *Manual da TI de Boas Práticas para Evitar Corrupção em Operações Humanitárias*, publicado em fevereiro de 2010. A versão completa pode ser baixado do website da TI e atualmente está disponível em inglês, francês e espanhol. A versão condensada também está disponível em árabe. O Manual foi compilado com a ajuda da Action Aid, Care International, Catholic Relief Services, Islamic Relief Worldwide, Federação Luterana Mundial, Save the Children USA e Visão Mundial Internacional, em parceria com a Transparência Internacional (TI) para identificar riscos de corrupção que afetam os programas de assistência humanitária bem como as boas práticas e ferramentas usadas na comunidade humanitária e outros setores para dissuadir, detectar e lidar com esses riscos. Essas organizações juntaram-se à TI neste programa porque acreditam que tratar de corrupção é um elemento integral na responsabilidade humanitária, garantia de qualidade e boa gestão, e, portanto parte de sua responsabilidade em relação a ambos beneficiários e apoiadores de seus programas.

Seguindo o lançamento do Manual, a Visão Mundial abordou a TI para propor a preparação de um Guia de Bolso mais curto destinado ao pessoal de campo de ajuda humanitária. A TI gostaria de agradecer à Visão Mundial Internacional (VMI) – Assuntos Humanitários e Emergenciais e Responsabilidade Global – e a Visão Mundial Brasil) por seu apoio financeiro e intelectual generoso a este projeto.

PREFÁCIO

A Transparência Internacional (TI) tem sustentado por muito tempo que o maior impacto prejudicial da corrupção é o desvio de recursos básicos dos pobres. A corrupção em assistência humanitária é a forma mais escandalosa disto, uma vez que priva os pobres mais vulneráveis, as vítimas de catástrofes naturais e conflitos civis, dos recursos essenciais para salvar vidas. A assistência humanitária visa salvar vidas e aliviar o sofrimento de pessoas em tempos de crise. No entanto essas nobres ambições não imunizam respostas de emergência do abuso de corruptos.

Em resposta a esta preocupação, a TI lançou um programa em 2005 para diagnosticar os riscos de corrupção específicos para operações humanitárias e, através de pesquisa orientada em parceria com sete das principais organizações não-governamentais internacionais, desenvolver um conjunto de boas práticas destinadas a abrandar esses riscos. O *Manual da TI de Boas Práticas para Evitar Corrupção em Operações Humanitárias*, é o resultado desse trabalho. Este Guia de Bolso foi desenvolvido especificamente com pessoal de campo de ajuda humanitária em mente, para uso como um ponto rápido de referência na base.

Esperamos que este Guia de Bolso ofereça diretriz e apoio a muitas pessoas no setor humanitário que dedicam suas vidas para aliviar o sofrimento dos mais vulneráveis. É dedicado ao seu trabalho, sua resiliência e coragem em apoiar aos mais necessitados: as vítimas de catástrofes naturais e conflitos civis.



Christiaan Poortman
Diretor, Programas Globais
Transparência Internacional

INTRODUÇÃO

O que é corrupção e por que importa?

Compreensão de corrupção varia muito, tanto dentro como entre culturas. Muitas pessoas têm uma definição limitada, confinada à fraude e suborno. O que é considerado corrupto em algumas culturas (nepotismo, por exemplo) pode ser perfeitamente aceitável em outras. A definição de corrupção da Transparência Internacional é: 'o abuso de poder confiado para ganho privado'. Isso inclui corrupção financeira tal como fraude, suborno e extorsão – mas também engloba formas não-financeiras, como o desvio de assistência humanitária para beneficiar grupos não-alvo; a alocação de recursos de assistência em troca de favores sexuais; tratamento preferencial para membros da família ou amigos em processos de auxílio ou admissão; e a coerção e intimidação de pessoal ou beneficiários para ignorar ou participar na corrupção. Aqui, 'privado' significa em contraste com o conceito de bem público. Ganho privado refere-se não somente a indivíduos mas a famílias e comunidades; agrupamentos étnicos, regionais ou religiosos; organizações políticas ou sociais; corporações ou milícias. 'Ganho' nem sempre é financeiro: o abuso de poder pode aumentar a reputação pessoal ou organizacional ou ter fins sociais e políticos. O pior impacto da corrupção é o desvio de recursos destinados ao salvamento de vidas das pessoas mais vulneráveis, apanhadas em catástrofes naturais e conflitos civis.

Por que este guia de bolso?

Tratar de corrupção é um elemento essencial para o desenvolvimento da qualidade, responsabilidade e efetividade das respostas humanitárias. Este guia oferece aos gerentes e pessoal de campo na linha de frente de distribuição de assistência um menu de ferramentas de boas práticas para a prevenção e detecção de riscos de corrupção enfrentados na sua organização, departamento, programa ou função particular. Tais riscos variam com o contexto, mas também dependem do tipo e fase de emergência, e quão bem

estabelecido e com recursos um programa está. Compacto o bastante para fácil uso no campo, o guia de bolso é uma versão condensada do *Manual da TI para Evitar Corrupção em Operações Humanitárias* da Transparência Internacional, apresentado completo em um CD-ROM anexo. O guia deve ser usado em referência cruzada com o CD quando as circunstâncias permitem, ou quando mais detalhes são necessários em uma ferramenta particular. As ferramentas do guia de bolso descrevem brevemente 'o que fazer' quando há suspeita ou detecção de corrupção; detalhes técnicos de 'como fazê-lo' estão referenciados em mais leituras no CD. A introdução do Manual também contém recomendações-chaves e destaca dilemas que necessitam ser tratados na implementação de medidas anticorrupção.

O guia contém três seções: um resumo das políticas e procedimentos gerais que criam um contexto organizacional fortemente resistente à corrupção, seguido por dois conjuntos de ferramentas projetados para enfrentar riscos específicos de corrupção em funções de apoio a programa e o ciclo de programa de uma resposta de emergência.

I. Políticas e Diretrizes Institucionais

Esta seção recomenda uma abordagem estratégica para tratar de riscos de corrupção. Ela dá os blocos de construção para a criação de um contexto organizacional que promove transparência, integridade e responsabilidade – por exemplo, pela análise integrada de riscos de corrupção e o ambiente político na preparação para emergência. Esta abordagem holística envolve considerar a mitigação da corrupção como fundamental para a qualidade e gestão de operações humanitárias, para ser integrada às agendas estratégicas das organizações em vez de ser considerada uma questão marginal. O guia de bolso dá um esboço desta seção do Manual, mas não contém suas ferramentas individuais para a criação de uma estratégia anticorrupção adaptável a contextos específicos; por isso os gerentes e líderes de equipe no campo devem consultar o CD-ROM para maiores detalhes.

II. Corrupção em Funções de Apoio de Programas

Pesquisas indicam que muita corrupção ocorre dentro das funções de apoio a programas. Esta seção recomenda formas de se reforçarem os sistemas anticorrupção das agências, tratando de riscos específicos de corrupção enfrentados em gestão de cadeia de suprimentos (aquisição, transporte e gestão de ativos), recursos humanos (RH) e finanças. Não visa explicar todos os princípios gerais de boas práticas em aquisições, por exemplo, mas mostra como alguns desses princípios se relacionam com a prevenção da corrupção. (Há manuais de operação entre os materiais de referência citados no CD-ROM que cobrem os princípios gerais de boa prática em cada área de apoio a programas.)

III. Corrupção no Ciclo do Programa

Mesmo que uma agência tenha fortes políticas anticorrupção em vigor e sistemas rigorosos para evitar corrupção em funções de apoio ao programa, a vigilância é ainda essencial no campo, onde a assistência humanitária à emergência é distribuída. As atividades do programa podem ser desviadas por nepotismo, preconceito ou intimidação, ou para ganho político, social ou corporativo. Essas práticas de corrupção podem não ser detectadas por controles internos como as auditorias. Esta seção examina os riscos de corrupção mais comuns de serem enfrentados em diferentes fases do ciclo do programa, da avaliação de necessidades até o monitoramento e avaliação (M&A) pós-distribuição (com uma seção especial sobre as mercadorias), e sugere medidas para bloqueá-la em cada fase.

Como usar o guia

Não esperamos que a maioria das pessoas leia o guia todo: cada ferramenta ou descrição de boas práticas funciona como um documento único, então é fácil para os leitores selecionarem as seções mais relevantes. (Isso significa sobreposição inevitável entre algumas das ferramentas e referências.) Não há um roteiro pré-estabelecido pelo guia; nós recomendamos que os leitores focalizem em suas áreas-chaves de trabalho, mas não fiquem presos a elas. [A codificação por cores direciona o leitor a outras ferramentas relevantes no guia ou no Manual completo \(disponível apenas em Inglês\), incluindo nas Políticas Institucionais resumidas e seção de Diretrizes.](#)

As seções específicas de trabalho do guia – tal como gestão de cadeia de suprimentos ou segmentação e registro – tem relevância além dos seus profissionais especializados. Um gerente de programa precisa conhecer os riscos de corrupção que o pessoal de logística enfrenta, por exemplo. Todos os gerentes, independente de sua instrução, devem saber sobre prevenção de abuso sexual, fraude financeira e práticas corruptas de RH, e todo o pessoal de campo precisa compreender as políticas organizacionais anticorrupção. O guia mostra aos leitores a que abrir os olhos a fim de detectar a corrupção e como criar e fortalecer mecanismos de prevenção. Em última análise, pelo fato de cada trabalho e contexto ser individual, esperamos que os leitores mapeiem os riscos de corrupção mais aplicáveis ao seu próprio contexto, e siga um caminho através de seções correspondentes do guia.

Um documento vivo

A corrupção frequentemente permanece um tema taboo entre o pessoal de agências humanitárias, o que inibe a eficácia de medidas de prevenção. A discussão de corrupção necessita ser feita de forma aberta, enfatizando que abordá-la não significa tolerá-la ou implicar vulnerabilidade particular a ela. Combater os riscos de corrupção deve constituir uma parte integrante da garantia de qualidade, responsabilidade e estratégias de boa gestão, e deve ser instituído em induções e treinamentos para todos os funcionários. Somente quando a comunidade humanitária toma posse da luta contra a corrupção que os riscos serão reduzidos e os montantes totais da ajuda atingirão pessoas envolvidas em situações de emergência humanitária. Como o Manual no qual se baseia, o guia de bolso foi concebido para ser um documento vivo, periodicamente aperfeiçoado e atualizado, por isso, pareceres são bem-vindos sobre a sua eficácia e sugestões sobre medidas e políticas que podem ajudar a combater a corrupção.

Por favor, envie um email para
humanitarianassistance@transparency.org
– esperamos receber suas idéias.

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E DIRETRIZES



Para reforçar as medidas específicas neste guia de bolso, uma série de políticas e procedimentos é necessária para criar um contexto organizacional fortemente resistente à corrupção. Isso promove transparência, integridade e responsabilidade através de uma abordagem holística que fornece blocos de construção para uma estratégia abrangente anticorrupção. As políticas podem não ser originalmente projetadas para combater a corrupção, mas acrescentando um foco de corrupção as ajudará a reforçar as ferramentas baseadas em riscos específicos anticorrupção apresentadas neste guia. Diante deste pano de fundo, as ferramentas operacionais do guia serão mais eficazes, fechando brechas e otimizando a capacidade de sua organização de resistir à corrupção. Abaixo está um resumo dessas políticas. Para mais detalhes de cada, ver *Manual para Evitar Corrupção em Operações Humanitárias da Transparência Internacional* (no CD-ROM anexo).

ANÁLISE DE RISCO

Para julgar a probabilidade de que sua resposta à emergência será exposta a vários tipos de corrupção, é necessário conduzir uma **análise de risco de corrupção** organizacional e de contexto específico. Isto irá identificar quais os riscos de corrupção poderiam ser mais prevalentes em seu trabalho, para que você possa escolher a política específica e ferramentas operacionais mais relevantes para detectar, impedir e lidar com esses riscos.

LIDERANÇA DE GESTÃO

Os **sinais corretos de liderança** criam um ambiente de 'tolerância zero' com respeito à corrupção, definido se é vista como um desafio a ser superado ou um problema que permanece não reconhecido. A liderança também determina se os funcionários sentem-se com poder para identificar e combater a corrupção. Chave para isto são os **valores** da organização: um conjunto de comportamentos refletindo idéias tal como justiça social, gestão ética de recursos e integridade. Deliberadamente adotando valores incompatíveis com a corrupção, uma organização ajuda a definir sua cultura e comportamento dos funcionários, e fornece a si própria os componentes essenciais de todas as ferramentas anticorrupção – mais diretamente, para um **código de conduta** que proíba explicitamente o comportamento corrupto. Sem tal orientação formal por escrito, os funcionários e parceiros podem alegar inocência por desconhecimento quando acusados de corrupção. Um código de conduta também pode ajudar a proteger os funcionários de pressão externa para aderir à corrupção. Dada sua gravidade peculiar, a **exploração e abuso** sexual requerem um conjunto específico de diretrizes para proteger as pessoas vulneráveis em emergências, quando o sexo pode ser exigido ou oferecido em troca de benefícios do programa.

É importante também fornecer orientação em situações especiais onde a linha entre o certo e o errado pode parecer turva. Um **escritório de ética** neutro, confidencial ou ouvidoria ajuda os funcionários a identificar comportamentos corruptos e a melhor forma de responder a eles garantindo que compreendam seus deveres éticos sob os valores centrais de sua organização. Diretrizes sobre **presentes e hospitalidade** orientam os funcionários quanto ao tipo e tamanho de presente pode ser aceito, e em quais circunstâncias a aceitação seria imprópria. Procedimentos

confidenciais, independentes, de **denúncias de irregularidades** (internas ou externas) ajudam a criar um ambiente no qual os funcionários sintam-se seguros em relatar a corrupção sem medo de represália. Procedimentos bem definidos para **investigar** relatos de corrupção e para **sancionar** funcionários ou fornecedores provados de terem agido de forma corrupta são um poderoso dissuasor e também podem ajudar a evitar reclamações maliciosas.

PREPARAÇÃO PARA EMERGÊNCIAS

Muito pode ser feito antes de uma emergência para reduzir os riscos de corrupção. Incluindo referências específicas anticorrupção em treinamentos e **indução de funcionários e parceiros**, você pode garantir que cada pessoa em sua equipe de emergência compreenda sua política de 'tolerância zero' e saiba o que constitui corrupção e como responder. Uma "**capacidade de intensificação**" (a habilidade de intensificar rapidamente em resposta a uma emergência) robusta da equipe é proteção vital contra a corrupção no começo de uma crise, quando os programas são mais suscetíveis. Se o corpo extra de funcionários for coordenado, experimentado e souber onde os riscos de corrupção existem, eles irão projetar e implementar programas transparentes e confiáveis mesmo em alta velocidade. Uma lista de **fornecedores pré-aprovados** que podem rapidamente concorrer para o seu negócio em uma emergência bloqueia os riscos de corrupção que ocorrem quando não há tempo para um processo completo de aquisições. É uma maneira robusta de manter a corrupção fora da sua cadeia de suprimentos.

CONTROLES INTERNOS E GARANTIA DE QUALIDADE

Padrões e procedimentos específicos podem garantir que suas políticas anticorrupção sejam eficazes e respeitadas. Um programa de **observância** que inclui padrões anticorrupção orienta empregados na implementação das suas políticas, ajudando-os a cumprir sua responsabilidade pessoal para evitar comportamento corrupto. Sistemas de **rastreamento de recursos** dizem exatamente o que deve estar onde e quando, de forma que você rapidamente observa discrepâncias e pode investigar se os recursos têm sido deliberadamente desviados. E enquanto a demanda por velocidade no início de uma emergência justifica o relaxamento temporário de algumas políticas, **procedimentos pré-estabelecidos de emergências**

especiais claros fornecem proteção de programa vital, ajudando a manter o controle e eficácia mesmo quando em rápido movimento. Eles devem incluir critérios rigorosos para voltar aos controles normais. **Padrões compartilhados setorialmente** – declarações de compromisso com a qualidade em vários aspectos técnicos e processuais de programas humanitários – também bloqueiam oportunidades para a corrupção conduzindo melhoria do desempenho de agência em todo o setor.

Monitoramento e avaliação eficazes, especialmente monitoramento físico local e verificações pontuais sem aviso prévio, estão entre as ferramentas mais poderosas para combater a corrupção. Apoiado por **auditorias** regulares, fornecem escrutínio sistemático de cada etapa de desenho e implementação do programa. Auditorias reasseguram que sua organização está cumprindo com as suas próprias políticas e procedimentos, e podem detectar e dissuadir muitos riscos de corrupção – particularmente se forem além do 'rastro de papel' e agirem imediatamente.

TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Esses são os parâmetros que promovem excelência nas operações humanitárias. A **transparência** envolve abertura de procedimentos e programas às partes interessadas, fornecendo em tempo hábil, informação acessível acerca das operações para sua avaliação. É indispensável para o monitoramento eficaz de fluxos financeiros e implementação de programas necessários para evitar a corrupção. As organizações frequentemente focalizam na responsabilidade para com doadores ou diretorias, mas é a **responsabilidade para com os beneficiários** que mais aumenta a qualidade do programa. Comunidades afetadas devem ser informadas de seus direitos e créditos e serem envolvidas na avaliação, segmentação e monitoramento. A exposição à corrupção diminui à medida que o envolvimento da comunidade nos programas aumenta. Os doadores, governos e sociedade civil também têm funções. Bem como condução e apoio às políticas anticorrupção da organização, os **doadores** devem financiar apenas ação humanitária totalmente independente de objetivos políticos, econômicos, militares ou outros. Agências de implementação podem motivar os doadores a apoiar sua capacidade organizacional em responsabilidade e suas políticas anticorrupção, demonstrando que a prevenção à corrupção é essencial se ambos doador e organização forem

responsáveis com seu público e com seus beneficiários. **Governos** de áreas afetadas por emergência devem coordenar respostas internacionais e nacionais, bem como criar um espaço neutro para a distribuição de ajuda. As organizações devem engajar governos o quanto possível na luta contra a corrupção, e deixar claro que não irão tolerar manipulação de assistência humanitária. As **organizações da sociedade civil** podem ser valiosos aliados locais contra a corrupção, contribuindo com o projeto do programa, desempenhando um poderoso papel fiscalizador e mobilizando a vigilância da comunidade.

Estando fora do aparato estatal ou comercial, podem ser imparciais, independentes e representantes dos direitos dos cidadãos. Transparência e responsabilidade subjacentes são **mecanismos de denúncia comunitários** seguros e sensíveis a questões culturais, permitindo aos beneficiários da assistência relatar a corrupção e buscar reparação. Também enviam fortes sinais de que a corrupção não será tolerada, e geram informações que ajudam as organizações a melhorar a qualidade do programa.

LIDANDO COM O AMBIENTE EXTERNO

As emergências significam ambientes imprevisíveis, mas certas políticas podem fortalecer sua capacidade de atrelar forças externas para evitar a corrupção. A **coordenação interinstitucional** reduz a oportunidade de a corrupção penetrar uma resposta geral de emergência via duplicação ou brechas em programas individuais da organização, aumentando a transparência e responsabilidade em toda a emergência. Uma abordagem colaborativa também ajuda as organizações a tratar os problemas comuns externos que não podem ser eliminados por qualquer agência individualmente. **Meios de comunicação** adaptados e estratégias de comunicação permitem tratar proativamente os relatórios de corrupção; desenvolver relações de comunicação abertas e contínuas; e mobilizar jornalistas como parceiros valiosos na criação de um ambiente transparente.

CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA ABRANGENTE ANTICORRUPÇÃO

Para alcançar uma abordagem abrangente de combate à corrupção, é essencial encarar a mitigação da corrupção como fundamental para a qualidade e gestão das operações humanitárias. Ao invés de ser considerada como um assunto marginal deve ser integrada às agendas estratégicas das organizações e enfrentada extraindo todas essas políticas juntas em uma [estratégia eficaz anticorrupção](#), adaptada a uma organização única e sua própria realidade operacional.

FUNÇÕES DE APOIO AO PROGRAMA



GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/AQUISIÇÕES

**ESPECIFICAÇÕES DE PROPOSTA/
DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO MANIPULADOS****A. Riscos de Corrupção:**

Technical specifications for goods and services to be tendered may be designed to favour or exclude certain suppliers – possibly as a result of bribery, coercion or conflict of interest. Bidding documents, terms of reference or the quantity or quality of goods or services needed may be skewed to suit one particular supplier. Tender specifications may be altered during the procurement process if a staff member develops links with a supplier or is bribed.

B. Atenção para:

- Especificações muito limitadas ou precisas, de maneira que apenas um fornecedor possa qualificar
- Critérios subjetivos para avaliar a conformidade com as especificações
- Os contratos dividem-se em múltiplas propostas exatamente abaixo do limite da licitação pública
- Valores do contrato exatamente abaixo do limite para revisão da gestão superior
- Publicidade limitada de proposta
- Contratos múltiplos ou repetidos indo para o mesmo fornecedor ou grupo de fornecedores
- Prazos excessivamente curtos para apresentação de ofertas; justificativa frequente de 'urgência' que pode favorecer contratantes incumbentes
- Pedidos injustificados de 'fornecimento de origem única' (seleção de fornecedor sem concorrência)
- Propostas não seladas ou abertas pública e simultaneamente

C. Medidas de Prevenção:

- **Baseie as especificações da proposta sobre critérios técnicos**
Garanta que as especificações sejam elaboradas por especialistas técnicos, não pela equipe de aquisições. Se os nomes de marcas são indicados nas especificações, certifique-se de que 'ou equivalente' também seja mencionado. Exija que aqueles que prepararem as especificações assinem uma declaração de [conflito de interesse](#).
- **Use especificações padrões quando aplicáveis**
Prepare especificações padrões para bens e serviços usados com frequência; atualize-os regularmente. Use padrões setoriais Sphere para orientar especificações técnicas. Tenha documentos de licitação padronizados. Exija que mercadorias de amostra sejam entregues com as ofertas, para que funcionários técnicos verifiquem segundo as especificações.
- **Deixe claro que as violações processuais são um crime**
Garanta que os funcionários saibam que enfrentarão [sanções](#) se envolverem-se em negócios corruptos ou não-transparentes, incluindo rescisão sem benefícios ou ação judicial. Use banimento ou ação judicial para sancionar fornecedores corruptos, e permita que os licitantes concorrentes reclamem se acreditarem que as especificações são tendenciosas.

Você precisará de:

- Pessoal técnico adequado com conhecimentos necessários.

Desafios:

- Pedidos de alteração injustificados de um contrato após a concessão para modificar as especificações.

GESTÃO DE CADENA DE SUPRIMENTOS/AQUIISIÇÕES

LICITAÇÕES FRAUDULENTAS E INFORMAÇÕES PRIVILEGIADAS

A. Riscos de Corrupção:

Os funcionários podem oferecer ou serem subornados ou coagidos a dar a um fornecedor em potencial informações privilegiadas, ou as informações podem ser omitidas a alguns licitantes. A conspiração ou 'conluio' podem ocorrer entre os fornecedores (com ou sem funcionário da organização), que pode coordenar propostas para garantir que o vencedor designado seja o mais baixo, que todas as propostas estejam acima do preço de mercado ou que contenham uma quantia a qual o vencedor compartilhe para cobrir os custos dos perdedores.

B. Atenção para:

- Concessões repetidas para o mesmo concorrente ou para a família, amigos ou sócios de funcionário
- Padrões comuns de ofertas (por exemplo, os mesmos cálculos ou erros em várias propostas)
- Condições propícias a um cartel (por exemplo, poucos fornecedores com relações estreitas)
- Propostas recebidas abertas prematuramente ou não armazenadas de forma segura
- Propostas vencedoras apresentadas ou alteradas na última hora (à luz de informações possíveis sobre outras propostas)
- Propostas vencedoras suspeitosamente exatamente menores que a proposta mais próxima
- Um empregado pressionando para um determinado fornecedor, independente da qualidade da proposta ou termos de financiamento
- Funcionários vivendo acima das suas possibilidades, ou tendo compromissos sociais com os licitantes

C. Medidas de Prevenção:

- **Contrate e capacite o pessoal certo**

Treine funcionários de aquisições de maneira que saibam que não podem estar envolvidos em negócios com a família ou amigos, fornecer informações privilegiadas a fornecedores, ou aceitar propinas, comissões ou subornos. Contrate funcionários de intervenção de diversas origens, examinados com base na integridade, experiência e conhecimento local. Treine-os para lidar com a pressão para se comportarem de forma corrupta.

- **Garanta que os funcionários assinem um código de conduta e uma política de conflito de interesse**

Garanta que os funcionários revelem conflitos reais ou potenciais de interesse e assim afastem-se do processo de aquisições. Obrigue-os a relatar suspeitas de corrupção (por meio de um mecanismo de denúncia de irregularidades). Proíba-os de aceitar presentes ou hospitalidade de fornecedores.

- **Faça com que os fornecedores se comprometam com a integridade**

Documentos de licitação devem proibir os potenciais fornecedores de oferecer aos funcionários algo de valor ou fornecer informações falsas, divulgação de preços de proposta ou conluio. Use banimento ou medidas legais para sancionar fornecedores corruptos.

- **Vá além das auditorias financeiras**

Suplemente auditorias financeiras com auditorias sociais e processos de monitoramento e responsabilização, para que os funcionários saibam que a corrupção será descoberta e eles enfrentarão uma ação disciplinar.

Você precisará de:

Tempo para habilitação de funcionários e fornecedores, pesquisa de mercado e para revisar as propostas por padrões incomuns.

Desafios:

Dificuldades em detectar e provar licitações fraudulentas ou fornecimento de informações privilegiadas, que geralmente ocorrem fora dos livros.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/AQUISIÇÕES

PRÉ-QUALIFICAÇÃO TENDENCIOSA DE FORNECEDORES**A. Riscos de Corrupção:**

Os fornecedores podem ser convidados a concorrer mesmo se não atenderem aos critérios de pré-qualificação, ou os candidatos que atendem aos critérios podem ser excluídos devido ao suborno. 'Fornecedores fantasmas' ou 'empresas de fachada' podem ser criados para atender aos números mínimos de licitantes concorrentes, receber contratos falsos ou encobrir a verdadeira propriedade, disfarçando conexões pessoais ou conluio de fornecedor.

B. Atenção para:

- Critérios subjetivos de avaliação de pré-qualificação
- Os mesmos fornecedores sempre pré-qualificados
- Nenhum endereço ou telefone fixo é fornecido; endereços de email genéricos (por exemplo, yahoo, hotmail)
- Licitantes de 'empresas de fachada' com nomes diferentes, mas com nomes de funcionários, endereços ou números de telefones idênticos
- Os mesmos cálculos, erros ou linguagem em propostas em papéis timbrados diferentes
- Subsidiárias ou afiliadas apresentando propostas 'concorrentes'
- Números sequenciais de documento de proposta, indicando documentos adquiridos em um lote por um fornecedor, para uso de licitantes fantasmas
- Publicidade limitada de propostas ou atalhos injustificados nos requisitos ou prazos mínimos do licitante
- Pedidos de 'fornecimento de origem única' (sem concorrência), baseados em pré-qualificação indiferente

C. Medidas de Prevenção:

- **Estabeleça critérios claros e objetivos para a pré-qualificação**
Divulgue antecipadamente requisitos claros acerca das especificações técnicas e qualificações do fornecedor, permitindo uma pré-qualificação objetiva.
- **Implemente verificações e balanços, e a divisão de funções**
Nunca permita que uma pessoa realize qualquer etapa do processo de aquisições. Funcionários distintos devem decidir os critérios de pré-qualificação, formular [especificações técnicas](#), solicitar e avaliar as ofertas dos fornecedores e decidir a sentença final. Alterne funcionários para evitar conexões impróprias com os fornecedores. Garanta que os funcionários saibam que irão enfrentar ação disciplinar caso se envolvam em corrupção.
- **Divulgue sua oportunidade de proposta**
Faça uma chamada de pré-qualificação ampla e em tempo hábil, de forma que um fornecedor corrupto não possa ser o único a pedir a pré-qualificação.
- **Faça uma verificação cruzada de métodos e critérios de avaliação**
Outro funcionário deve aprovar a escolha de um oficial de aquisições de critério de pré-qualificação, ponderação de critérios e métodos de avaliação, garantindo que todos derivem de necessidades técnicas.
- **Examine cuidadosamente os fornecedores potenciais**
Execute verificações de antecedentes dos licitantes: visite os escritórios; confira as referências. Exclua os fornecedores corruptos de licitações futuras. Estabeleça [contratos de pré-fornecimento](#) com os fornecedores examinados.
- **Crie requisitos de integridade para a pré-qualificação**
Obtenha dos fornecedores uma garantia por escrito para evitar a corrupção e divulgar as condenações ou investigações sobre negociações corruptas. Exclua ou use ação judicial para sancionar os fornecedores corruptos.

Você precisará de:

Tempo e recursos para verificações completas de antecedentes do fornecedor.

Desafios:

Pressão para saltar a pré-qualificação, permitir fornecimento de fonte única ou atenuar o número mínimo de licitantes e seus prazos normais.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/AQUISIÇÕES

**AVALIAÇÃO MANIPULADA DE LICITAÇÃO,
CONCESSÃO DE CONTRATO E EXECUÇÃO DE CONTRATO****A. Riscos de Corrupção:**

Suborno, propinas, conluio ou coerção podem distorcer a seleção de fornecedores, levando a preços acima do mercado ou de qualidade de bens e serviços abaixo do padrão.

B. Watch out for:

- Taxas de intermediários para ajuda na preparação da proposta ou negociação do contrato (possíveis 'pagamentos facilitados')
- Atrasos injustificados, que possam indicar negociação de condições corruptas ou deixar apenas um fornecedor que possa cumprir o pedido em tempo
- 'Licitantes de sombra', que sempre entregam uma proposta superficialmente mais alta que o vencedor, para insinuar concorrência justa
- Mudanças drásticas nos preços de contratos anteriores ou de níveis de mercado
- Padrões incomuns de proposta indicando possível conluio
- Sentenças repetidas de contrato para o(s) mesmo(s) fornecedor(es) ou o licitante de menor preço sendo contornado por um fornecedor mais caro
- Contratos de 'fornecimento de origem única' injustificados (sem concorrência)
- Processos de licitação envolvendo negociação direta com os fornecedores
- Valor dos contratos exatamente abaixo do limite para revisão ou para licitação competitiva
- Pedidos de alteração injustificada nos contratos após sentença
- Funcionários vivendo acima das suas possibilidades ou sendo defendidos acerca da sua autoridade de sentença de contrato

C. Medidas de Prevenção:

- **Tenha como meta um número mínimo de propostas**
Assegure que todos os fornecedores que cumprirem as condições de **pré-qualificação** sejam convidados a concorrer. Reveja seus critérios antes de autorizar uma concorrência reduzida. Assegure que os pedidos de fornecimento de origem única sejam justificados por escrito e autorizados por um gerente.
- **Assegure a transparência nos processos de licitação**
Mantenha coerência entre os critérios de avaliação nos documentos de licitação e os utilizados para selecionar um fornecedor. Divulgue seu método de avaliação, critérios e ponderação desde o início. Utilize propostas seladas e um comitê de licitação de maneira que nenhum funcionário tenha influência indevida. Divulgue os resultados da avaliação, e estabeleça um **mecanismo de denúncia** para qualquer um que sentir que o processo foi injusto.
- **Garanta a divisão clara de funções dos funcionários**
Utilize funcionários distintos para especificações técnicas, pré-qualificação e avaliação de proposta. Todas as tomadas de decisão de aquisições devem ser pelo comitê. Alterne funcionários para evitar relações estreitas com os fornecedores. Desenvolva estimativas de custos independentes para contratos, para ajudar a detectar conluio e preços inflacionados. Aplique **sanções** aos funcionários envolvidos em corrupção.
- **Limite o uso de procedimentos especiais de emergência**
Estabeleça sempre critérios e prazos claros para a retomada de controles normais; garanta conformidade. Inclua pessoal de aquisições experiente em sua **capacidade de intensificação rápida**.
- **Inclua as aquisições no monitoramento e avaliação**
Envolva **organizações da sociedade civil** e **beneficiários** como monitores independentes.

Você precisará de:

Compartilhar detalhes de fornecedores banidos com outras organizações.

Desafios:

Resistência em publicar critérios de avaliação e resultados de concessões, ou para monitoramento independente externo.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/AQUISIÇÕES

EXCEDENTE DAS AQUISIÇÕES

A. Riscos de Corrupção:

Os fornecedores podem subornar os funcionários a fazer compras desnecessárias a fim de vender o excesso e compartilhar lucros. Um fornecedor pode sobrefaturar trabalho ou suprimentos, ou fornecer menos bens ou serviços do que contratados, mas faturar o valor total. Bens ou serviços doados podem ser vendidos para fins lucrativos.

B. Atenção para:

- Avaliações de necessidades pouco documentadas
- Almoxarifados com muito estoque
- Bens ou suprimentos de assistência sendo vendidos em grandes quantidades em mercados locais
- Pacotes de assistência propostos substancialmente maiores que os padrões Sphere mínimos
- Pedidos de compras 'urgentes' no final do ano contábil, quando existe pressão para executar gastos do orçamento

C. Medidas de Prevenção:

- **Reavalie se os bens e serviços são realmente necessários**
Alguém além do solicitante deve sempre verificar se os bens ou serviços foram identificados na [avaliação das necessidades](#) e se são realmente necessários. As necessidades poderiam ser atendidas por reparos ou melhor uso dos ativos existentes?
- **Estabeleça sistemas abrangentes de gestão de cadeia de suprimentos**
[Acompanhe as quantidades](#), condições e locais dos bens em todas as etapas. Examine verificações físicas e visuais na documentação. Utilize armazenamento confiável e treine seu pessoal nos procedimentos de recepção e expedição. Exija aos transportadores o reembolso das perdas injustificáveis.

- **Considere o uso de transferências de dinheiro ou vales**
Isso permite aos beneficiários de assistência comprar bens e serviços no mercado local, evitando aquisições em massa pela organização.
- **Inclua beneficiários de assistência para prestação de contas**
Os beneficiários podem identificar bens ou serviços desnecessários, fornecedores locais duvidosos ou funcionários de aquisições com conflitos de interesse. Eles podem fornecer verificações do controle de qualidade e alertar quando os critérios pré-determinados forem ignorados.
- **Garanta que bens excedentes não sejam vendidos confidencialmente**
Marque os suprimentos de assistência como doados ou bens livres. Verifique os mercados locais por bens de assistência à venda em grandes quantidades. Coloque sinais informando que bens doados não devem ser negociados.
- **Planeje e inclua no orçamento o monitoramento e a avaliação**
Inclua os procedimentos e resultados de aquisições no monitoramento e avaliação (M&A). As equipes de avaliação devem incluir expertise em aquisições. Tenha acordos assinados com os parceiros para evitar o desvio de bens. Forneça informação transparente, para monitoramento pela mídia, organizações da sociedade civil local e beneficiários.

Você precisará de:

Sistemas de *software* para gestão de cadeia de suprimentos.

Desafios:

Funcionários alegando a evolução das circunstâncias para justificar bens e serviços adicionais.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/AQUISIÇÕES

**FORNECIMENTO DE BENS OU SERVIÇOS
ABAIXO DO PADRÃO****A. Riscos de Corrupção:**

Os fornecedores podem oferecer suprimentos de baixa qualidade ou serviços ruins, mas faturar por materiais ou trabalho padronizados segundo especificação. Eles podem subornar os funcionários a ignorar a realização do contrato abaixo da especificação, ou podem apresentar mudanças consideráveis às especificações de qualidade ou preços do contrato por meio de renegociação ou 'pedidos de mudança', frequentemente em pequenos incrementos não necessitando de assinatura da gerência.

B. Atenção para:

- Preços inflacionados acima dos níveis de mercado
- A quantidade de bens ou serviços entregues sendo menor que o solicitado
- Os bens não correspondem à amostra fornecida com a proposta
- Os bens com datas iminentes ou passadas da validade
- Pedidos de mudança excessivos ou frequentes

C. Medidas de prevenção:

- **Estabeleça padrões claros de qualidade**
Delineie *especificações técnicas* nos documentos da proposta e inclua o cumprimento da qualidade em critérios de avaliação. Estabeleça linhas claras de responsabilidade pelo monitoramento do contrato. Mantenha as amostras vindas com a proposta para verificação da qualidade dos itens entregues.
- **Pré-estabeleça limites para pedidos de mudança**
Uma vez que os pedidos de mudança cumulativos alcancem um certo limite de preço acima de um contrato (ou o limite de qualidade abaixo dele), assegure que todos os pedidos posteriores de alteração, ainda que pequena, tenham aprovação da gerência superior.

- **Estabeleça acordos sobre sanções aos fornecedores**
Inclua em todos os contratos uma cláusula de integridade e sanções por falhas em atender às especificações, incluindo banimento. Para aquisições grandes ou essenciais aos projetos, exigir títulos de desempenho garantindo a entrega pontual e de alta qualidade.
- **Estabeleça um sistema independente de monitoramento**
Faça verificações de controle frequentes, sem aviso prévio (incluindo visitas aos locais) para monitorar a implementação do contrato. Consulte [beneficiários de assistência](#) para estabelecer padrões de qualidade comparáveis e verifique se foram cumpridos. Execute [auditorias](#) internas independentes e regulares comparando os custos e resultados com estimativas e expectativas.
- **Padronize bens e serviços chaves por setor**
Utilize canais de compra existentes ou execute aquisições conjuntas através do sistema de grupo setorial das Nações Unidas ou a [coordenação interinstitucional](#) em nível nacional. Compre de acordo com os [padrões de todo o setor](#), por exemplo, o programa Sphere.
- **Considere os sistemas de transferência de dinheiro ou vales**
Fornecer dinheiro ou vales diretamente aos beneficiários transfere o controle de qualidade a eles, reduzindo potencialmente a oportunidade para a corrupção.

Você precisará de:

Confiar recursos para a aplicação de padrões dentro de sua organização e entre setores.

Desafios:

Definição precária das especificações técnicas, dificultando o monitoramento e avaliação dos padrões de qualidade.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/TRANSPORTE

PAGAMENTO PARA ACESSO A RECURSOS DE ASSISTÊNCIA OU BENEFICIÁRIOS**A. Riscos de Corrupção:**

Oficiais do governo ou milícias locais podem bloquear a ajuda por subornos ou propinas exigidas de funcionários em troca de acesso às pessoas que necessitam assistência ou aos recursos que a agência necessita para realizar a ajuda. O pagamento pode ser exigido em nível estratégico (para acesso a uma área, ou vistos de entrada de funcionários), em nível operacional (através da cadeia de suprimentos, por exemplo, alfândega), ou no momento de distribuição da ajuda (por exemplo, barreiras viárias).

B. Atenção para:

- Mudanças nas leis e seu ambiente operacional
- Pedidos de reuniões um-a-um pelos oficiais
- Recusas injustificadas para concessão de vistos
- Atrasos repetidos da alfândega
- Atrasos imprevistos na distribuição de bens
- Barreiras viárias controlando o acesso aos locais ou aos beneficiários

C. Medidas de prevenção:

- **Treine funcionários para lidar com extorsão e intimidação**
Pré-analise a situação para identificar os *riscos de corrupção*. Desenvolva as habilidades de negociação dos funcionários para que possam definir claramente e priorizar seus objetivos e articular a postura da sua organização.
- **Identifique a contraparte correta**
Tente sempre negociar com uma contraparte (a pessoa com maior probabilidade de atender às suas necessidades). Avalie a postura deles em compatibilidade com a sua, e meça seu poder para influenciá-los. Utilize argumentos objetivos (por exemplo, baseado nas normas internacionais) e subjetivos (relativos aos interesses da sua contraparte). Apele aos superiores da pessoa se insistir no pagamento.

- **Identifique uma equipe competente para negociações formais**
Tente nunca negociar sozinho: você pode estar vulnerável a ameaças físicas; a outra parte pode mentir sobre o que foi dito. Escolher membros variados da equipe (preferencialmente correspondendo à autoridade e experiência cultural de seu opositor).
- **Administre as diferenças culturais**
Respeite as diferenças de hierarquia, papéis de gênero, individualismo, tempo, adesão a regras e modos de negociação. Use o bom senso sobre o quanto seguir as normas culturais.
- **Estabeleça antecipadamente acordos sobre procedimentos de alfândega e vistos**
Na [preparação para emergências](#), planeje antecipadamente arranjos de logística para evitar subornos oportunistas. Colabore com outras organizações para apresentar antes a papelada de alfândega e vistos e negociar previamente a liberação fora do horário de trabalho ou locais designados, e a renúncia de procedimentos aduaneiros e de transporte.
- **Relate bloqueios de forma transparente**
Documente e relate aos doadores e governo quaisquer esforços para bloquear as operações humanitárias. Desenvolva respostas em conjunto com [outras organizações](#).

Você precisará de:

Decidir antecipadamente como lidar com táticas agressivas (por exemplo, 'pegar ou largar').

Desafios:

Compromissos que envolvam soluções sub-ótimas.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/TRANSPORTE

DESVIO DURANTE O TRANSPORTE

A. Riscos de Corrupção:

Transportadores corruptos, possivelmente em conluio com funcionários, podem alegar que tiveram que pagar uma proporção de suprimentos como um suborno (**pagamento para acesso**), ou que os bens desviados para venda foram roubados ou danificados e tiveram que ser abandonados. Oficiais corruptos ou soldados podem desviar bens nas barreiras, ou milícias armadas podem assaltar o transporte.

B. Atenção para:

- Remessas chegando com peso mais baixo, ou itens em menor quantidade ou pior qualidade do que os de origem
- Relatórios numerosos de suprimentos irreparavelmente danificados
- Pacotes violados
- Documentos de embarque faltando, incompletos ou corrigidos manualmente
- Entregas tomando tempo incomum para chegar
- Milhagem extraordinariamente alta nos caminhões de entregas
- Bens de assistência para venda em mercados locais em grandes quantidades

C. Medidas de prevenção:

- **Estabeleça acordos sobre medidas de segurança com os transportadores**

Inclua medidas de segurança nos contratos dos transportadores. Garanta que os veículos estejam em ótimas condições; que viajem apenas durante a luz do dia e que nunca estejam sobrecarregados. Não deixe bens à vista. Combine medidas de segurança com os motoristas, especialmente para estacionamento noturno. Exiba a logomarca da sua organização apenas se confiante de que não vai atrair atenção indesejada. Leve em consideração a parceria com empresas privadas experientes em embarque de mercadorias para áreas remotas.

- **Planeje antes seu itinerário cuidadosamente**
Escolha o itinerário mais seguro, mesmo que não seja o mais rápido, e informe a todos os responsáveis por um embarque. Identifique os serviços chaves e segmentos potencialmente inseguros. Comunique desvios imediatamente à base mais próxima. Coordene o roteamento do transporte com as autoridades locais e outras organizações. Use comboios para jornadas longas ou por terrenos inseguros; [coordene com outras organizações](#) para compartilhar o transporte.
- **Documente a cadeia de suprimentos**
Tenha uma equipe de registro por toda a cadeia de suprimentos, supervisionada por um coordenador. Utilize formulários oficiais numerados consecutivamente. Os beneficiários devem verificar os bens imediatamente e notificar o remetente: conte e pese todas ou uma amostra considerável de pacotes, verifique suas condições e confira se estão em conformidade com os documentos de embarque. Documente e investigue as discrepâncias. Pessoal técnico deve verificar os itens especializados.
- **Torne os transportadores responsáveis**
Os contratos devem especificar que os transportadores reembolsem as perdas injustificadas. Documente as perdas por escrito. Enfatize que você está usando sistemas de rastreamento.

Você precisará de:

Pessoal especializado, rotulagem clara, papelada corporativa padronizada e um sistema eficaz de rastreamento de mercadoria (por exemplo, *software* de logística).

Desafios:

A necessidade de verificações múltiplas e investigar as remessas em falta ou parciais.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/TRANSPORTE

FALSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE INVENTÁRIO

A. Riscos de Corrupção:

Documentos de inventário podem ser alterados ou reescritos para esconder o desvio corrupto de bens. Os funcionários podem atrasar deliberadamente a documentação para que os gerentes não possam detectar bens desviados. Os documentos de inventário ou recibos podem 'desaparecer' para cobrir rastros de alguém, para que os bens possam ser desviados sem evidências de que já existiram.

B. Atenção para:

- Documentos que não são originais
- Documentos escritos à mão ou alterados manualmente
- Números que não se somam
- Antigos conjuntos de registros potencialmente escritos pela mesma pessoa (para substituir os originais)
- Documentos perdidos ou extraviados

C. Medidas de Prevenção:

- **Use TI para rastreabilidade e transparência**
Utilize rotulagem de alta tecnologia para identificar o estoque durante a armazenagem, manuseio e distribuição. Pacotes de software especializados podem cruzar as etiquetas de identificação de inventário com as listas de embalagem, trazendo precisão, transparência e controle em tempo real.
- **Treine funcionários em controle de inventário e estoque**
Assegure que os funcionários mantenham registros rigorosos do movimento de bens. Realize verificações pontuais do almoxarifado e compare os locais e as taxas de rotatividade do estoque. Aplique medidas sanitárias e de segurança e mantenha registros centralizados de datas de validade de estoque, para que os bens perdidos não possam ser atribuídos a enchentes ou roedores, ou alegações de que estavam vencidos e por isso eliminados.

- **Limite o número de pessoas com acesso a documentos de inventário**
Exija documentação adequada para acesso ao estoque. Verifique todas as transferências de inventário relacionando-as a ambas pessoas e documentos. Restrinja o acesso à sala de almoxarifado, particularmente depois do horário de trabalho; mantenha trancados os itens de alto valor. Considere a vigilância de vídeo e registros de entrada à área segura.
- **Separe funções chaves**
Coloque funcionários distintos responsáveis pelo pedido, recepção, expedição, monitoramento e registro dos bens. Exija autorização independente para a eliminação de itens de estoque.
- **Cobrir os procedimentos de inventário no monitoramento e avaliação**
Assegure que todas as informações de suprimentos e entregas estejam disponíveis para os monitores e auditores, e que os métodos e horários de inventário sejam incluídos nas avaliações da cadeia de suprimentos.

Você precisará de:

Uma rede segura de TI ou um arquivo de metal com tranca, para evitar que os registros sejam adulterados.

Desafios:

Conluio entre funcionários do almoxarifado ou com transportadores.

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS/TRANSPORTE

DESVIO DURANTE ARMAZENAMENTO

A. Riscos de Corrupção:

Bens de assistência armazenados podem ser roubados ou saqueados, com ou sem o conluio de funcionários. Isto pode resultar da falta de segurança física ou por controles precários. Os [documentos de inventário](#) podem ser falsificados, ou os bens serem contrabandeados e os rastros cobertos. Os bens também podem ser desviados durante o recondicionamento para [distribuição](#).

B. Atenção para:

- Unidades de distribuição manualmente preparadas (por exemplo, cavidades) que são levemente reduzidas
- Pacotes adulterados (por exemplo, furos, rasgos)
- Empilhamento em 'rosca': uma pilha de bens com um buraco no meio onde os pacotes foram removidos
- Funcionários acedendo às instalações de armazenamento em horários estranhos
- O arredondamento dos números de peso
- Correções frequentes dos livros de distribuição

C. Medidas de Prevenção:

- **Utilize apenas instalações de almoxarifado adequadas e seguras**

Assegure que as instalações de almoxarifado potenciais sejam seguras e em boas condições. Contrate pessoal de segurança confiável. Inspeccione os almoxarifados no mínimo semanalmente e confira o fluxo de bens com as atividades agendadas do programa.

- **Divida claramente as funções dos funcionários**
Dê ao seu gerente de almoxarifado responsabilidade definitiva para com os bens. Garanta a segregação dos papéis entre funcionários requisitando, recebendo, armazenando, despachando e monitorando bens. Limite o número de pessoas autorizadas a acessar o almoxarifado; instale duas trancas e dê as chaves a pessoas distintas. Alterne funcionários entre locais e inclua funcionários de outra localidade.
- **Utilize sistemas formais para manter o controle dos bens estocados**
Realize inventários físicos regulares e inspeções de bens. Mantenha registros detalhados, computadorizados se possível. Utilize procedimentos formais para a chegada e expedição de bens (exames físicos e visuais cruzados com a papelada). Se reacondicionar, registre o peso total das mercadorias antes e depois. Certifique formalmente bens perdidos ou danificados. Realize **auditorias** e **avaliações** regulares dos seus sistemas de almoxarifado e cadeia de suprimentos.
- **Inclua preparação e treinamento em logística na preparação para emergências**
Considere a logística estrategicamente e invista em **treinamento para funcionários** e infraestrutura para controle de suprimentos. Envolver operadores logísticos no planejamento do programa. Realize acordos de **pré-fornecimento**, reduzindo a necessidade de almoxarifados cheios em estado de espera.

Você precisará de:

Um registro central de assinaturas autorizadas para expedir e receber bens, para que os funcionários possam analisar se a papelada é legítima.

Desafios:

A necessidade de investigar todos os bens perdidos (envolvendo a polícia ou as autoridades locais onde for apropriado) e aplicar **sanções** contra culpados.

USO PRIVADO ILÍCITO DE VEÍCULOS

A. Riscos de Corrupção:

Os funcionários podem usar os veículos da organização sem autorização (por exemplo, alugando-os, transportando bens para venda, vendendo corridas de táxi ou para fins sociais). Os veículos podem ser apropriados por autoridades locais por coerção ou suborno.

(Os funcionários também podem violar outros equipamentos da organização, por exemplo, vendendo tempo de conversa de telefone ou uso de computador para acesso à internet. Esteja atento e limite quem pode acessar tal equipamento.)

B. Atenção para:

- Aquisição ou locação de números excessivos de veículos
- Veículos que circulam fora do horário ou em locais improváveis
- Relatórios de despesas inconsistentes, por exemplo, financiamento de projeto de gastos baixos com excesso de gastos com combustível ou manutenção de veículo
- Deterioração física indicando uso excessivo ou sobrecarga do veículo

C. Medidas de Prevenção:

- **Tenha procedimentos claros por escrito para o uso de veículos por funcionários**

Proíba o uso não autorizado de veículos. Se permitir o uso privado de funcionários em certas circunstâncias, tenha uma política clara por escrito. O uso privado deve ter aprovação prévia, ser registrado no diário de bordo do veículo e o custo cobrado do empregado.

- **Mantenha registros rigorosos para cada veículo**
Mantenha um diário de bordo registrando as condições, autorizações de viagem, serviços, quilometragem, consumo de combustível e atividades. Assegure que os veículos estejam estacionados durante a noite em uma instalação segura. Peça aos funcionários que relatem a presença de veículos em locais ilícitos. Funcionários de programa pertinentes devem assinar revalidação de relatórios de viagem do motorista.
- **Nomear um gerente treinado ou um operador de logística para coordenar sua frota**
Se possível, responsabilize um veículo a um motorista. Nomeie um gerente para supervisionar os motoristas e autorizar todas as viagens por escrito. **Treine** os motoristas para preencher os diários de bordo e relatar os problemas. Combine a política de 'um-veículo, um-motorista' com rotação periódica de veículos entre os motoristas, com anotações de transferência.
- **Utilize tecnologia de rastreamento**
Use caixa preta e **tecnologias de rastreamento** via satélite que alertem o gerente de frota se um veículo for dirigido além de sua propriedade.
- **Assegure que a sede monitore os dados do veículo**
Envie dados regularmente à sede nacional para comparação com outros escritórios, para garantir que o uso do veículo não desvie das expectativas sem uma boa razão.
- **Reconheça a gestão de frota como uma habilidade profissional**
Reconheça os motoristas e operadores de logística como parte crucial de sua equipe.

Você precisará de:

Gestão computadorizada e sistemas de monitoramento, com funcionários treinados.

Desafios:

O conluio entre motoristas e um gerente de frota para esconder o uso ilícito de veículo.

CORRUPÇÃO EM REPAROS E MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS

A. Riscos de Corrupção:

Os funcionários podem conspirar com oficinas para aumentar os custos do serviço. Os mecânicos podem cobrar reposição de peças novas, mas adaptar as peças usadas ou deixar partes inalteradas, ou podem realizar reparos desnecessários. Os empregados podem vender partes de reposição de estoques e alegar que foram usadas. A conspiração pode ocorrer entre a organização e funcionários da seguradora para fazer falsas alegações por reparos e apropriar-se do reembolso. Os funcionários podem declarar que um veículo está impróprio para uso para que possam comprá-lo a um preço simbólico ou desapropriá-lo.

B. Atenção para:

- Custos de reparo e manutenção mais altos que esperado
- Variações de custo de manutenção por quilômetro entre veículos similares ou em um veículo ao longo do tempo
- Uso de peças de reposição falsificadas
- Reivindicações frequentes à seguradora de sinistros de veículo
- Disposição desnecessária de veículo

C. Medidas de Prevenção:

- **Planeje cuidadosamente a manutenção**
Tenha um programa de serviço por escrito – após uma certa quilometragem ou período de tempo. Planeje com antecedência para que os serviços possam ser agendados em uma oficina confiável.
- **Selecione oficinas por um processo de contratação adequado**
Verifique a reputação do fornecedor: qualificações dos funcionários, equipamentos, arranjos para obter peças de reposição. Considere a compilação de uma [lista de pré-suprimento](#).

- **Exija contratos de serviços detalhados**
Os contratos devem estipular detalhes dos serviços, estabelecer custos, evitar trabalho extra sendo executado sem a permissão da organização e garantir que as peças de reposição sejam autênticas. Proíba comportamento corrupto e assegure que as oficinas relatem tentativas de conluio por parte de funcionários.
- **Tenha procedimentos estabelecidos para a manutenção de veículo**
Os motoristas devem certificar que o trabalho feito esteja de acordo com a sua solicitação de reparo, e coletar as partes usadas para comprovação por um gerente. Assegure que os gerentes verifiquem fisicamente o dano antes de submeter as reivindicações de sinistros ao seguro.
- **Manter inventários rigorosos de partes de reposição**
Registre cada dedução do inventário. Marcar fisicamente os itens mecânicos de alta qualidade (por exemplo, baterias, motores de partida) com um selo de metal. Registre números de série de pneus para evitar substituição por inferiores.
- **Realize verificações regulares e auditorias independentes**
Faça com que os motoristas reportem diariamente à sua gerência. Faça verificações in loco analisando a manutenção do veículo. Mantenha registros de despesas detalhadas para que os auditores possam monitorar o custo de combustível e peças por quilômetro e verificar as partes de reposição. Envie registros de manutenção ao escritório nacional para comparação com outros escritórios.

Você precisará de:

Parâmetros para manutenção de veículo, desgaste pelo uso e consumo de combustível, estabelecendo níveis de variação aceitáveis, além dos quais você abrirá investigação.

Desafios:

O conluio complexo que é bem escondido, envolvendo várias pessoas.

DESVIO DE COMBUSTÍVEL

A. Riscos de Corrupção:

Os empregados podem vender combustível desviado de veículos ou sua instalação de armazenagem, ou ser subornado para permitir seu roubo. Eles podem articular com os fornecedores para reter uma quantia de uma entrega de combustível, enquanto é faturado para a organização o valor total da quantia. Os motoristas podem pedir vales de combustível de várias filiais e vender o excesso de combustível, ou reabastecer em postos de combustível não autorizados, depois solicitarem reembolso usando recibos inflacionados.

B. Atenção para:

- Alto consumo de combustível em níveis incomuns
- Diferenças inexplicadas no custo por quilômetro de combustível entre veículos similares ou em um veículo ao longo do tempo
- Motoristas reivindicando despesas com custos de combustível

C. Medidas de Prevenção:

- **Responsabilize os motoristas pelo consumo de combustível**
Se possível, estabeleça um motorista para cada veículo. Assegure que os motoristas assinem folhas de uso de combustível diariamente e relatem problemas. Use formatos simples e amigáveis e treine os motoristas na sua utilização.
- **Meça e compare o uso de combustível ao longo do tempo e entre veículos**
Atribua o monitoramento a uma pessoa, supervisionada por um gerente, utilizando um sistema computadorizado. Avalie mensalmente o desempenho de cada veículo. Se houver irregularidades, inspecione o veículo e use um motorista diferente para monitorar o consumo comparativo de combustível.

- **Implemente controles práticos e tecnológicos**
Encha sempre os tanques até a borda. Ajuste tampas com trance, lacres e adaptadores anti-sifão. Utilize programa de gestão de frotas que alertam para desvios além dos padrões determinados.
- **Contrate fornecedores cuidadosamente**
Selecione fornecedores de combustível por um [processo de aquisições](#) adequado, ou compile uma [lista de pré-fornecimento](#). Utilize acordos formais especificando que o reabastecimento aconteça apenas com vales da organização. Proíba a corrupção e exija que os fornecedores relatem tentativas de conluio de funcionários.
- **Registre o uso de combustível e concilie com níveis de estoque e entregas**
Mantenha inventários rigorosos e execute uma conciliação semanal entre a quantidade total de combustível usada pelos veículos e reduções do seu estoque, ou combustível entregue e faturado. Mantenha uma base de dados central de combustível para que os motoristas não solicitem vales de várias filiais.
- **Realize verificações *in loco* e auditorias independentes**
Faça verificações *in loco* avaliando utilização e entregas de combustível. Mantenha registros detalhados de despesas para que os auditores possam [monitorar](#) o custo de combustível por quilômetro de cada veículo e verificar os estoques de combustível. Entregue registros de combustível ao escritório central do país para comparação com os outros escritórios.

Você precisará de:

Operadores de logística com conhecimento em consumo de combustível.

Desafios:

Monitoramento de combustível sendo intensivo em recursos.

RECURSOS HUMANOS

PRECONCEITO NO RECRUTAMENTO, DESTACAMENTO, PROMOÇÃO OU SUPERVISÃO**A. Riscos de Corrupção:**

Os empregados podem favorecer ou bloquear candidatos quando nomear pessoal. Funcionários potenciais podem subornar os oficiais dos recursos humanos (RH) para obter emprego ou um salário mais alto, mantendo o melhor candidato fora do trabalho. Os preconceitos mais comuns do RH são o nepotismo e clientelismo – considerados normais em muitas sociedades. Isso pode ser positivo – por exemplo, se os funcionários podem comprovar a confiabilidade dos amigos. Mas eles podem levar o pessoal inapto a ser recrutado, debilitando os programas humanitários.

B. Atenção para:

- Um indivíduo recebendo inscrições
- Pessoal de RH do mesmo grupo/região
- Oficiais do RH pressionando candidatos menos qualificados
- Pressionar para ignorar a habilitação completa de candidatos devido à 'urgência'
- Funcionários promovendo um candidato em potencial para o recrutamento
- Requisitos de trabalho limitados que favoreçam a determinados candidatos

C. Medidas de Prevenção:

- **Desenvolva políticas de RH eficazes, justas e transparentes**
Políticas escritas abrangendo recrutamento, avaliação, formação e promoção ajudam a evitar o favoritismo ou discriminação. Rever constantemente as políticas e procedimentos de RH.

- **Tenha uma política explícita acerca de nepotismo**
Esclareça quais categorias de membros de família que não podem ser recrutados. Justifique e documente as exceções. Controle o nepotismo por estrita observância aos critérios e processos objetivos e por uma política de conflito de interesse. Aplique essas políticas aos consultores.
- **Utilize pessoal treinado para controlar o recrutamento**
Forneça **treinamento** específico em riscos de corrupção aos especialistas de RH. Garanta que mais de uma pessoa esteja envolvida em cada estágio do recrutamento, que equipes de recrutamento expressem diversidade, e que as seleções sejam feitas com base em critérios específicos e sistemas padronizados de classificação. Documente todas as decisões.
- **Certifique-se de que os candidatos sejam minuciosamente examinados**
Realize exames de experiência de candidatos e currículos usando várias fontes. Se os funcionários forem recrutados durante **procedimentos de emergência**, garanta a habilitação a posteriori.
- **Implemente um sistema de avaliação de desempenho estruturado**
Estabeleça critérios claros de medida de desempenho, com opiniões de colegas bem como de supervisores. Permita aos funcionários disputar classificações; garanta que o relatório final seja assinado pelo gerente do avaliador. Os salários e benefícios devem ser estabelecidos por no mínimo duas pessoas e aprovados pela gerência.
- **Apoie treinamento e oportunidades de carreira igualitários**
Forneça acesso equivalente aos **treinamentos** e destacamentos. Tenha critérios claros de promoção e garanta que o plano de sucessão seja uma forma transparente de talento estimulado.

Você precisará de:

Dar importância estratégica ao RH.

Desafios:

A necessidade de ser vigilante quanto a preconceitos e interferências externas.

RECURSOS HUMANOS

CURTO-CIRCUITO DE CONTROLES DE RH EM UMA EMERGÊNCIA**A. Corruption risks:**

Ignorar os controles de RH durante uma emergência (com interesse de apressar) pode permitir a entrada de funcionários inaptos à sua organização e apresenta múltiplos riscos de corrupção (especialmente funcionários de curto prazo podem faltar com lealdade à sua organização). Sem procedimentos adequados, recrutamentos desleais podem ocorrer (por exemplo, através de nepotismo ou **preconceito**), ou as pessoas podem ser recrutadas e irão continuar a se comportar de forma desleal, uma vez empregadas.

B. Watch out for:

- Funcionários temporários examinados ou empossados indevidamente
- Falha em receber e verificar as referências de um empregador anterior
- Resistência à habilitação *a posteriori* de pessoal temporário

C. Medidas de Prevenção:

- **Planeje um aumento de pessoal como parte da **preparação para emergências****

Atribua equipe de RH com experiência para **umentar a qualidade de avaliação** das necessidades de pessoal e definir as descrições de cargos, salários e benefícios, especificações pessoais e competências exigidas. Desenvolva listas de pré-verificação, pessoal qualificado para recrutar durante uma crise. Compartilhe com **outras organizações** uma lista informal de empregados corruptos, para que não sejam 'reciclados'.

- **Evite as políticas de RH excessivamente complexas**
Desenvolva requisitos mínimos para a fase aguda de emergência. Não ignore os elementos essenciais no processo de recrutamento, embora os prazos possam ser encurtados.

Sempre envolva mais de uma pessoa em curta listagem e entreviste os candidatos. Confira as referências e faça verificações necessárias de proteção à criança. Limite o uso de [procedimentos especiais de emergência](#) e estabeleça critérios para restaurar procedimentos normais de RH. Realize habilitação a *posteriori* de funcionários recrutados durante procedimentos de emergência.

- **Realize induções, instruções e entregas adequadas**
Garanta que todos os funcionários estejam preparados adequadamente para rápida implantação, recebendo induções organizacionais de alta qualidade (incluindo [políticas anticorrupção](#), [valores](#) e seu [código de conduta](#)); orientações do país e projeto (incluindo instruções de [segurança](#)); instruções de trabalho (incluindo [análise de risco de corrupção](#)); e entregas.
- **Siga sempre os procedimentos de interrogatório e de saída**
Mantenha entrevistas detalhadas de saída. Garanta que funcionários realizem a entrega formal do cargo e tenham uma avaliação de desempenho final que é alimentada em sua lista de pessoal de emergência para possíveis implantações futuras. Colabore com o pessoal de Finanças para garantir que a [folha de pagamento](#) seja alterada.

Você precisará de:

Documentar completamente os procedimentos de RH durante todo o ciclo de trabalho.

Desafios:

Tentativas de controles de RH mais breves.

RECURSOS HUMANOS

CONFLITO DE INTERESSE

A. Riscos de Corrupção:

Os conflitos de interesse surgem quando os interesses de um funcionário externo afetam (ou são percebidos como afetando) sua capacidade de agir justa e imparcialmente. As oportunidades de ganho pessoal, ou para a família ou para companheiros mais próximos para beneficiar (nepotismo ou clientelismo), podem influenciar no comportamento individual. Estar em uma situação de conflito de interesse não significa estar em corrupção propriamente dita, mas pode conduzir a ela.

B. Atenção para:

- Empregados ou suas famílias com estilos de vida bem acima dos seus rendimentos
- Relatos de funcionários entregando-se a jogos de azar, viagens excessivas de lazer ou internacionais, ou ostentando sobre status
- Decisões não justificadas objetivamente

C. Medidas de Prevenção:

- **Tenha uma política clara de conflito de interesse em seu código de conduta**

Uma política escrita possibilita aos funcionários identificar e evitar **conflitos de interesse**, e diz a eles o que fazer se ocorrer. Ajude os funcionários a resistir a abordagens impróprias, proteja-os (e a sua organização) de qualquer aparência de abrigar corrupção. Cubra-a totalmente nos **treinamentos e induções de funcionários**.

- **Obrigue os funcionários a evitar situações de conflito de interesse**

Deixe claro que os funcionários devem evitar situações onde o potencial para ganho pessoal pode afetar seu trabalho. Eles devem dispor de interesses privados ou retirar-se de decisões profissionalmente relacionadas. Tenha uma política de **presentes** e um **escritório de ética** para orientar o pessoal.

- **Implemente e monitore uma política de divulgação**
Os funcionários devem assinar uma declaração anualmente divulgando quaisquer conflitos de interesses reais ou potenciais. Faça disso um dever contratual. Aplique **sanções** para a não-declaração de interesses. Onde a legislação de privacidade permitir, exija que os gerentes declarem e atualizem os bens e renda externa.
- **Crie um ambiente aberto conducente para discussão**
Comunique sua política amplamente e garanta que os funcionários não se sintam receosos de revelar conflitos de interesse. Deixe claro que ter conflito de interesse não é propriamente errado, mas não declará-lo ou permanecer envolvido em decisões relacionadas a ele é errado.
- **Busque diversidade em situações de interesses arraigados**
Execute uma estratégia de diversificação intencional de experiência dos funcionários em contextos onde você enfrenta profundamente arraigados o regionalismo, sectarianismo ou tribalismo.

Você precisará de:

Um registro confidencial de interesses e bens, acessível apenas pelos funcionários superiores.

Desafios:

Resistência na declaração de bens e rendimentos externos por motivos de privacidade.

RECURSOS HUMANOS

EXTORSÃO, INTIMIDAÇÃO E COERÇÃO DE PESSOAL

A. Riscos de Corrupção:

Os funcionários podem ser expostos a ameaça física ou coerção psicológica para [pagar por acesso](#) a bens de assistência ou a beneficiários, bens entregues ou dinheiro, ou participar de atividades corruptas (especialmente em situações de conflito). Uma organização pode ser ameaçada com encerramento do programa. Um programa sem medidas de segurança adequadas é um alvo fácil para os agentes corruptos prontos para usar a extorsão ou para intimidar funcionários.

B. Atenção para:

- Sinais incomuns de estresse de funcionários
- Explicações estranhas para pagamentos imprevistos de campo
- Comportamento agressivo ou ameaçador pelos líderes locais, milícias, políticos ou militares

C. Medidas de Prevenção:

- **Tenha uma política clara para responder às ameaças**
Avalie os [riscos de corrupção](#) e ameaça de segurança como parte da [preparação para emergências](#). Observe as regras de segurança obrigatórias e garanta que o comportamento do seu pessoal não aumenta o risco, por exemplo, por conversa negligente sobre ativos. Esclareça que os funcionários não devem colocar a sua própria segurança ou a de beneficiários em risco.

- **Treine e instrua cuidadosamente todo o pessoal em segurança**
Treine completamente todos os funcionários em princípios gerais de segurança, incorporando riscos de corrupção; dê instruções detalhadas sobre as circunstâncias do país e locais, e inclua treinamento de segurança específica de trabalho (por exemplo, direção defensiva). Treine todo o pessoal em habilidades de negociação. Não suponha que o conhecimento local torne o pessoal nacional menos vulnerável que o pessoal internacional.
- **Esclareça que a corrupção prejudicará os beneficiários**
Combata a percepção de que os recursos de assistência dos 'estrangeiros ricos' são jogo justo explicando aos extorquistas que os fundos ou bens não pertencem à organização, mas às pessoas afetadas na emergência, e que desviá-los aumenta o sofrimento da própria comunidade.
- **Relate os incidentes de intimidação de forma transparente**
Obrigue os funcionários a relatar e documentar todos os incidentes de segurança do campo. Se o pagamento de subornos for inevitável devido à ameaça física, relate isto de forma transparente. Garanta que os que relatam coerção são tomados seriamente e protegidos adequadamente.
- **Coopere com outras organizações em assuntos de segurança**
Crie fóruns de segurança interinstitucionais em nível de campo, para que você possa identificar as ameaças, compartilhar métodos e experiência de fornecedores de segurança comercial, e empenhar coletivamente com autoridades para aumentar a segurança.

Você precisará de:

Um conhecimento profundo do contexto local.

Desafios:

Relutância da equipe para relatar incidentes de segurança por medo de novas ameaças, interferência da sede ou danos à carreira se um incidente for visto como sua culpa.

RECURSOS HUMANOS

COMPORTAMENTO CONDUCENTE PARA A CORRUPÇÃO

A. Riscos de Corrupção:

Comportamento perdulário ou provocativo por funcionário da organização pode criar um ambiente propício para a corrupção. Se as pessoas locais vêem as organizações internacionais pagando preços inflacionados para hospedagem, veículos, bens e pessoal, elas podem considerar que as organizações desperdiçam e concluir que é justo explorá-los. Os estilos de vida dos funcionários e o comportamento privado podem ser culturalmente inadequados. Embora não necessariamente corrupto, tal comportamento pode alienar a população local, criando um ambiente propício à corrupção, levando-os a ver os recursos da organização como alvos legítimos para exploração e abuso.

B. Atenção para:

- Pessoas locais falando com desprezo sobre as organizações internacionais de assistência
- Relatos de mídia local sobre o desperdício ou ineficácia das organizações
- Relatos de comportamento privado inadequado de funcionário da organização, especialmente expatriados ou gerentes

C. Medidas de Prevenção:

- **Monitore e avalie as opiniões de beneficiários do auxílio de sua organização**

Mantenha-se informado sobre as opiniões dos beneficiários de organizações de assistência em geral, e da sua em particular. Estimule os funcionários a conversar informalmente com os beneficiários, e realizar pesquisas periódicas de suas percepções como parte do M&A. Construa proativamente relações fortes com a comunidade

- **Estimule os beneficiários a tomar posse**
Autorize as comunidades locais a tomar mais controle e responsabilidade pelos recursos de auxílio. Explique as despesas da organização. Inclua os **beneficiários** na **segmentação**, alocação, **distribuição** e monitoramento. Instrua as comunidades a relatar comportamento inadequado de funcionários.
- **Treine todo o pessoal em costumes, morais e valores locais**
Antes do lançamento de uma emergência, instrua todo o pessoal (especialmente os expatriados) em cultura local e comportamento adequado.
Estimule-os a mostrar empatia e evitar comportamento desrespeitoso, ostentando recursos pessoais, violando costumes locais, bebida em excesso, ou relações sexuais com pessoas locais (mesmo se não forem beneficiários).
- **Forneça ao pessoal orientação ética e apoio à gestão de estresse**
Tenha um **escritório de ética** ou ouvidoria para assessorar os funcionários confidencialmente quanto ao comportamento ético e manejo de pressões externas para a corrupção. Forneça um serviço de aconselhamento para ajudá-los a manejar o estresse, com pessoal experiente em pressões de trabalho de emergência.
- **Seja aberto quanto aos benefícios para empregados internacionais vs locais**
Explique para todos os funcionários os benefícios para pessoal internacional vs local, e as razões, para que os benefícios internacionais não pareçam regalias injustas. Harmonize benefícios de pessoal local e internacional, tanto quanto possível, para reduzir a tentativa de comportamento antiético.

Você precisará de:

Treinar pessoal para observar comportamento inadequado e estresse neles próprios e nos colegas.

Desafios:

Estresse extremo prejudicando o julgamento de funcionários.

FINANÇAS

OPERANDO EM UM AMBIENTE DE DINHEIRO

A. Riscos de Corrupção:

Um novo escritório de campo pode ser executado inteiramente com dinheiro físico, ou programas que envolvem dinheiro em troca de trabalho ou transferências de dinheiro para beneficiários podem requerer quantidades substanciais do mesmo. Dinheiro prontamente disponível pode ser facilmente roubado ou desviado pelos funcionários, que podem falsificar ou deixar de manter os registros para cobrir seus rastros, ou podem ser subornados ou coagidos a informar aos ladrões sobre a disponibilidade de dinheiro.

B. Atenção para:

- Pedidos injustificados de pagamento em dinheiro a beneficiários ao invés de itens de assistência
- Valores incomuns de dinheiro em troca de trabalho de beneficiários
- Registros financeiros incompletos
- Registros financeiros que são alterados ou suspeitosamente iguais (possivelmente reescritos), ou registros eletrônicos que 'chocam' e precisam ser inseridos novamente
- Os mesmos funcionários controlando funções contábeis e de dinheiro

C. Medidas de Prevenção:

- **Defina os procedimentos específicos apenas para operações em dinheiro**

Tenha diretrizes claras escritas para trabalhar em um ambiente de dinheiro. Faça provisões de segurança para proteger o dinheiro e registros financeiros. Mantenha um livro numerário diariamente, observe procedimentos rigorosos para o transporte e custódia de dinheiro, e documente todas as transações. Separe sempre as funções contábeis da custódia de dinheiro.

- **Aplique controles rigorosos de dinheiro e procedimentos de recibo**
Mantenha o dinheiro que entra separado do dinheiro que sai; nunca deixe dinheiro excedente espalhado pelo escritório. Restrinja acesso ao caixa pequeno, cofres e livros de recibo de numerários, e mantenha as transações em dinheiro o mínimo possível. Dê recibos de um livro de recibo numerado, escrito a caneta. Obtenha sempre recibos pagos em dinheiro. Se não for possível, registre as transações nas folhas do caixa pequeno para autorização de um gerente. Carimbe comprovantes 'pagos' e mantenha os documentos, para evitar reutilização.
- **Documente e arquive todas as transações financeiras**
Use requisições de compra oficiais impressas, pedidos de compra, recibos de dinheiro, comprovantes de desembolso e pedidos de pagamento, para que todas as transações possam ser acompanhadas do início até o pagamento. Os gerentes devem verificar a declaração de conciliação e os registros contábeis.
- **Realize verificações pontuais e auditorias sem aviso prévio**
Faça contagens de dinheiro regulares, independentes (tanto saldos do escritório quanto caixa pequeno) e concilie-as com os orçamentos. Contagens de dinheiro necessitam de duas pessoas (o verificador local e o custodiante de numerário) e devem ser documentadas, assinadas, datadas por ambos. Verifique se as contas estão atualizadas e documentadas. Tenha **auditorias** regulares sem aviso prévio por uma equipe independente.

Você precisará de:

Assegurar todo o dinheiro no campo.

Desafios:

A necessidade de manter as funções de contabilidade e custódia de numerários separados, mesmo com número limitado de funcionários.

FINANÇAS

ASSUNTOS DE PROGRAMAÇÃO BASEADOS EM DINHEIRO

A. Riscos de Corrupção:

O dinheiro pode ser roubado (com ou sem conluio de funcionários, por meio de subornos ou intimidação). As transferências podem ser feitas em relatórios falsos. A fraude na folha de pagamento pode acompanhar uma rotatividade rápida de pessoal. Revendedores de dinheiro podem conspirar em fixar as taxas de câmbio. Os funcionários podem trocar a moeda no mercado negro, distribuindo dinheiro à organização a taxas bancárias e embolsar o excedente.

B. Atenção para:

- Contas bancárias em nome falso semelhante ao de sua organização
- Transferências bancárias lentas (estagnada para ganhar juros)
- Pagamentos feitos não diretamente ao beneficiário
- Recibos de pagamento em dinheiro ou folhas de assinatura com assinaturas semelhantes ou predominantemente impressões digitais
- Registros financeiros que são alterados ou suspeitosamente iguais (possivelmente reescritos), ou registros eletrônicos que 'chocam' e precisam ser refeitos
- Transações cambiais de moeda sem documentação bancária

C. Medidas de Prevenção:**• Trabalhe com um banco respeitável**

Examine os parceiros bancários cuidadosamente. Mantenha manual ou livro-razão eletrônico para cada conta; anexe os formulários de conciliação para declarações bancárias e entregue com as contas mensais. Faça cotações para taxas de câmbio. Reveja os nomes e números das contas antes de assinar as transferências.

- **Providencie antecipadamente os planos de transferência com contatos locais confiáveis**
Onde os bancos estiverem indisponíveis, o dinheiro pode ser adquirido localmente, por exemplo, de um comerciante. Garanta autorização de superior. Transfira os fundos apenas quando receber o dinheiro.
- **Use transportadores profissionais se possível**
Garanta que documentem todas as transferências, sejam vinculados, aceitem total responsabilidade e cubram perda ou fundos mal distribuídos. Movimento o caixa em dias imprevisíveis utilizando itinerários variados. Realize a contagem documentada de dinheiro.
- **Planeje antecipadamente com discrição dinheiro transportado por membros da equipe**
Considere cuidadosamente quem deve transportar dinheiro, quanto, quem precisa saber, e o melhor transporte e itinerário. O numerário deve ser contado e assinado sempre que for transferido entre as pessoas. Contrate seguro para todo o dinheiro. Considere pagar beneficiários de assistência via bancos ou telefone celular, para que os funcionários não precisem manipular dinheiro.
- **Coordene Finanças e RH para evitar fraude de folha de pagamento**
Garanta que a folha de pagamento não contenha 'trabalhadores fantasmas' (empregados fictícios ou ex-funcionários cujos salários são recebidos por outra pessoa). Verifique salários inflacionados (com desvios de excedentes) e que nenhum funcionário embolse parte dos salários de uma equipe.

Você precisará de:

Uma política sobre quem é responsável por dinheiro que desaparece quando transportado por funcionários. A organização é responsável apenas se um boletim policial for arquivado e o funcionário tiver tomado todas as precauções para evitar o roubo.

Desafios:

Equilibrar transparência com segurança do pessoal quando transferir dinheiro.

FINANÇAS

FRAUDE FINANCEIRA E DESFALQUE

A. Riscos de Corrupção:

Os malversadores podem ter autoridade para assinar e fazer pagamentos em relatórios falsos pelo pessoal da organização, por um desejo de manter os projetos em continuidade, manter reputação ou desviar fundos para ganho privado. Os projetos ou despesas gerais podem ser duplamente financiados e os fundos desviados. Uma organização pode aumentar os custos ou subornar um funcionário da instituição doadora para garantir financiamento. Parceiros falsos podem ser estabelecidos para receber fundos. Os ativos podem ser alienados abaixo do preço de mercado em troca de ganho financeiro (ou roubados por funcionários ou outros, possivelmente envolvendo o suborno de funcionários) ou separação de pagamentos feita para trabalhadores 'fantasmas'.

B. Atenção para:

- Funcionários relutantes em tirar licença (por medo de alguma transgressão ser revelada)
- Falta de pistas de auditoria e documentação
- Faturas que exigem pagamento em contas bancárias privadas particulares
- Falta de divisão de funções
- Despesas que não correspondem às atividades do programa
- Relacionamentos de funcionários que vão além dos níveis profissionais
- Estilos de vida de funcionários que excedem capacidade de ganho e situações financeiras familiares

C. Medidas de Prevenção:

- Tenha um plano escrito de resposta à fraude
Inclua instruções sobre como relatar suspeita de fraude, o processo de **investigação**, colaboração com os auditores externos, envolvimento de autoridades jurídicas e mitigação do risco de reputação.

- **Estabeleça procedimentos de denúncia e sanções por fraude**
Como um desencorajamento, declare que os controles de rotina estão em vigor e que o não cumprimento é uma infração disciplinar. Garanta que os funcionários compreendam os procedimentos de denúncia.
- **Mantenha divisão rigorosa de funções e realize verificações pontuais**
Seguir sempre um processo formal de **aquisições**. As funções de requerer bens, receber bens, autorizar pagamento, manter registros contábeis e conciliar contas devem ser distribuídos entre os membros da equipe. Considere um limite de duas assinaturas em cheques. Os gerentes devem fazer checagens aleatórias e autorizar registros contábeis, contar caixa pequeno e revisar pedidos de suprimentos.
- **Documente claramente os níveis de autoridade**
Tenha um registro especificando quem pode autorizar os pedidos, assinar os cheques, acessar o cofre e caixa pequeno, e autorizar registros contábeis. Atualize o registro regularmente.
- **Instigue controles rigorosos de dinheiro**
Mantenha o dinheiro de entrada separado do dinheiro de saída; forneça e obtenha recibos escritos; pague valores excedentes no banco. Restrinja o acesso ao caixa pequeno, cofres e livros de recibo, e mantenha as transações com dinheiro o mínimo possível.
- **Compartilhe informações de financiamento com outras organizações e doadores**
Isto ajuda a evitar duplo financiamento. Especifique claramente quando, quem e como compartilhar informações.

Você precisará de:

Treinamento para desenvolver habilidades financeiras para todos os gerentes.

Desafios:

Impactos de fraude intangíveis em longo prazo na moral do pessoal e na reputação da organização.

FINANÇAS

CONTABILIDADE IMPRÓPRIA

A. Riscos de Corrupção:

Os registros contábeis podem ser falsificados ou destruídos para ocultar ações impróprias. Os registros podem ser atrasados deliberadamente para que os gerentes não possam detectar falsa contabilidade. Pode haver uma falta de processos ou controles; políticas existentes não podem ser seguidas, nem conciliações independentes executadas, permitindo que o desvio de fundos passe despercebido.

B. Atenção para:

- Sistemas contábeis com pistas de auditoria e documentação limitadas
- Sistemas de programa de contabilidade com segurança de dados ineficiente
- Pagamentos regulares não referenciados a um contrato
- Despesas que não equivalem às atividades do programa
- Registros antigos e pagamentos atrasados
- Estórias de sistemas contábeis 'travando' requerendo dados para serem inseridos novamente
- Falta de divisão de funções

C. Medidas de Prevenção:**• Mantenha vigilância de gestão**

A gestão deve **monitorar** as atividades financeiras, estar atenta aos riscos de fraude e acompanhar as transações incomuns. A preparação, verificação e aprovação de relatórios financeiros e transações devem ser realizadas por diferentes pessoas. Os gerentes devem verificar a declaração de conciliação, os registros contábeis e analisar o rendimento e despesas com os orçamentos para anormalidades.

- **Garantir que a habilidade de intervenção rápida inclua habilidades financeiras**
Envie pessoal de finanças experiente para estabelecer sistemas sólidos desde o início de uma emergência e treine pessoal local em procedimentos financeiros.
- **Tenha processos e controles contábeis rigorosos**
Garanta que controles normais existam e sejam reinstaurados dentro dos limites de tempo específicos após uma emergência; exija justificativa por escrito para exceções. Certifique-se de que os registros estejam organizados, consistentes e atualizados. Realize conciliações independentes de registros contábeis e contagens *in situ* regulares de dinheiro e contas. Documente todas as transações financeiras. Utilize papelaria oficial de impressão, para que as transações possam ser acompanhadas do início ao pagamento.
- **Realize auditorias regulares completas**
Tenha auditorias externas independentes para cumprir os requisitos legais e verificar se a contabilidade está correta e apoiada por documentação. Mantenha auditorias internas independentes (incluindo auditorias inesperadas periódicas) para garantir que sejam aplicados controles adequados.
- **Tenha um plano de resposta a fraudes**

Você precisará de:

Sistemas que garantam vigilância de gestão sobre os processos de contas; gerentes com habilidades certas.

Desafios:

A necessidade dos auditores verificarem as contas de organizações parceiras e agentes.

FINANÇAS

FATURAS OU RECIBOS FALSOS OU INFLACIONADOS

A. Riscos de Corrupção:

Os recibos podem ser obtidos dos fornecedores por bens não comprados, ou por mais que o custo dos bens, depois apresentados para pagamento ou para apoiar as alegações de despesa. Uma organização pode pagar uma fatura que não mostra que um desconto foi pago ao comprador como um suborno. Pode ser difícil colher os recibos em emergências, permitindo gastos falsos ou alegações de despesa. Os funcionários podem inventar fornecedores 'fantasmas' para alegar pagamentos, ou embolsar dinheiro por emissão ilegal de notas fiscais.

B. Atenção para:

- Faturas faltando informações
- Faturas de carbono ou fotocopiadas
- Faturas não acompanhadas de nota de indicação 'bens recebidos' e de um número de pedido
- Faturas para taxas de consultoria não especificadas
- Faturas exigindo pagamento nas contas bancárias privadas particulares
- Recibos suspeitos ou forjados

C. Medidas de Prevenção:

- **Selecione os fornecedores cuidadosamente**
Examine sempre os fornecedores e acompanhe todo o processo de **intervenção**.
- **Verifique as faturas com os bens atuais e serviços recebidos**
Apenas faturas originais assinadas pela autorização de gerente devem ser pagas, a menos que uma duplicata possa ser analisada. As faturas devem ser enviadas ao departamento para recepção dos bens e comparadas com o pedido original e bens recebidos, por alguém com conhecimento especializado, independente da finalidade da autorização. Verifique que as faturas expressem as solicitações e contratos. Concilie despesas nos livros imediatamente.

- **Aplique procedimentos rigorosos de recibo de dinheiro**
Pague direto na conta bancária se possível. Se pagar em dinheiro, forneça sempre recibos do livro de recibos numerados, escrito a caneta. Aplique controle rigoroso de acesso aos livros de recibo. Obtenha sempre recibos por pagamentos em dinheiro. Se não for possível, registrar as transações nas folhas do caixa pequeno para autorização de um gerente. Carimbar comprovantes 'pagos' e manter os documentos, para evitar reutilização.
- **Separe as responsabilidades dos funcionários para processar pagamentos**
Membros diferentes da equipe devem aprovar faturas e pagamento. Se não operar em ambiente de dinheiro, estabeleça um limite máximo para pagamentos em dinheiro (por exemplo, US \$100), acima disso exigir cheques assinados.

Você precisará de:

Firme controle de uso do computador, acesso aos registros e livros de recibo.

Desafios:

Garantir que o pessoal de contabilidade mantenha uma distância profissional dos fornecedores.

FINANÇAS

AUDITORIAS MANIPULADAS

A. Riscos de Corrupção:

Os auditores podem estar desfamiliarizados com certas fraudes ou riscos de corrupção. Eles podem ser subornados ou podem exigir suborno para cobrir a corrupção. O pessoal de auditoria inexperiente pode não conseguir ir além das pistas do papel para descobrir conluio ou propinas.

B. Atenção para:

- Relatórios de auditoria complexos e altamente técnicos que são difíceis de compreender
- Os auditores indicados por uma pessoa (ao invés de seus administradores)
- Os auditores ligados a pessoas na organização
- Os auditores carentes de qualificações ou experiência profissionais
- As organizações parceiras carentes de um trabalho de auditoria
- Os auditores que não vão além das pistas do papel

C. Medidas de Prevenção:

- **Responsabilize os gerentes pelo sucesso da auditoria**
Não deixe a responsabilidade pela corrupção repousar no silo da auditoria. Os gerentes devem realizar controles aleatórios regulares de recibos e registros, e aplicar sanções claras aos funcionários que, conscientemente, enganarem ou deixarem de divulgar as informações aos auditores.
- **Verifique a independência dos auditores internos e externos**
Os auditores nunca devem ser indicados por apenas uma pessoa, mas pelos administradores da sua organização. Antes do compromisso, exija que as empresas e os indivíduos assinem uma carta de [conflito de interesse](#). Utilize uma equipe de auditores ou garanta que as auditorias sejam duplamente examinadas.

- **Tenha uma metodologia escrita para as auditorias**
Garanta que as auditorias sejam minuciosamente planejadas e que testem a eficácia dos seus sistemas de controle interno bem como a precisão das transações individuais. As auditorias devem envolver exames físicos para garantir que a pista de papel corresponda ao que efetivamente ocorreu.
- **Preste atenção especial à observância de regras e controles internos**
As auditorias devem verificar se cada controle parece ter sido executado, e se os procedimentos estão sendo seguidos. Elas devem verificar a segregação de funções e os controles totais de supervisão exercitados pela gerência, a revisão das contas de gerência e comparação com os orçamentos.
- **Dê aos auditores acesso total aos documentos e pessoas**
Os auditores devem perguntar ao gerente e funcionários sobre os riscos de corrupção e se eles estão cientes da corrupção. Saliente que os funcionários devem cooperar com os auditores e é uma ofensa disciplinar se não o fizerem. Informe aos **parceiros** que suas contas serão auditadas.
- **Assegure que sua diretoria examine as auditorias**
O órgão de direção de sua organização deve supervisionar o trabalho do auditor financeiro, garantindo que examine as áreas, locais e contas que possam estar perdidos.

Você precisará de:

Auditores que possam identificar riscos de fraude e corrupção e ir além das pistas de papel.

Desafios:

Auditar o trabalho das organizações parceiras.

FINANÇAS

FRAUDE EM FOLHA DE PAGAMENTO E REIVINDICAÇÕES

A. Riscos de Corrupção:

A fraude em folha de pagamento pode envolver 'trabalhadores fantasmas' (empregados fictícios ou ex-empregados cujos salários são recebidos por alguém), aumento de salário com excedentes desviados, ou um funcionário embolsando parte do salário da equipe. Pode ocorrer por meio de empréstimos ou adiantamentos não reembolsados ou alegações falsas para benefícios. Alguém responsável pela folha de pagamento pode fazer empréstimos sem autorização para os empregados e manter pagamentos com juros. A fraude em folha de pagamento é especialmente provável em funcionários de curto-prazo e de rotatividade rápida.

B. Atenção para:

- Aumentos súbitos inexplicáveis nos números ou custo da folha de pagamento
- Salários ainda pagos aos empregados que saíram
- Registros de frequência perfeita para equipes de trabalho de campo (ninguém está doente?)
- Assinaturas semelhantes ou impressões digitais numerosas nos recibos de pagamento
- Itens incomuns, por exemplo, pagamentos para custos de remoção ou outros benefícios
- Aumentos inexplicáveis nos salários de funcionários da folha de pagamento

C. Medidas de Prevenção:

- **Treine pessoal de folha de pagamento e confira seu trabalho**

Faça com que o pessoal de folha de pagamento concilie os pagamentos com os contratos, adiantamentos e empréstimos. Alterne as funções individuais de folha de pagamento entre vários funcionários; toda a função não deve ser inerente a um

empregado. Garanta que a folha de pagamento seja verificada por outra pessoa antes de ser assinada pelo gerente de programa.

- **Endosse todas as entradas por documentação**

Todas as entradas da folha de pagamento devem ser baseadas em contratos assinados, ajudas de custos, acordos de empréstimos, etc. Inclua arquivos correspondentes quando entregar a folha de pagamento ao gerente de programa. Nunca deixe itens de folha de pagamento (por exemplo, adiantamentos) ficar fora da folha de pagamento. Restrinja isso e deduza-os da folha de pagamento no mês atual.

- **Garanta que os gerentes realizem controles**

A folha de pagamento deve ser monitorada e **auditada** cuidadosamente. Garanta que salários líquidos sejam assinados e fiscalize, as ajudas de custo e empréstimos de acordo com a documentação original. Visite locais e cruze nomes na folha de pagamento para evitar empregados fantasmas. Confirme que os números da folha de pagamento fecham e que correspondem ao pagamento líquido.

- **Monitore o pessoal temporário ou eventual**

Os gerentes devem visitar locais para contar pessoal temporário. Verifique que todos os pagamentos totais sejam recebidos e nenhum dinheiro seja retirado. Compare folhas de pagamento; verifique que todos os nomes novos tenham um contrato assinado, que os casos de abandono foram apagados, e que correspondem à folha de pagamento.

- **Promova a coordenação entre o RH e Finanças**

Isso pode evitar a corrupção, por exemplo, se alguém sai mas o departamento financeiro prossegue com seu salário.

Você precisará de:

Bastante pessoal treinado em funções de folha de pagamento para permitir rodízio adequado.

Desafios:

Examinar os salários e benefícios na folha de pagamento.

FINANÇAS

PAGAMENTO PARA LICENÇAS LOCAIS OU ACESSO A SERVIÇOS PÚBLICOS

A. Riscos de Corrupção:

A necessidade de obter permissões, licenças e acesso a serviços como eletricidade ou água fornece oportunidade para oficiais buscar ou responder a subornos. Os oficiais podem exigir suborno para apressar as coisas ou para negligenciar infrações reais ou inventadas das regras. As organizações podem inadvertidamente (ou deliberadamente) 'terceirizar' o problema utilizando intermediários locais que subornem em seu nome ('pagamentos de facilitação').

B. Atenção para:

- Atrasos deliberados dos oficiais no processamento de permissões, licenças ou solicitação de serviços
- Oficiais inventando regras, procedimentos ou taxas que não estejam nas regulamentações publicadas
- Dificuldade extraordinária no acesso aos serviços públicos
- Taxas mais altas do que o esperado para serviços públicos
- Os pagamentos aos agentes ou intermediários locais
- Agentes reivindicando relações pessoais com oficiais de alto nível; recomendados por oficiais com os quais você está negociando; que aparecem exatamente quando você encontra problemas, ou querendo pagamento em dinheiro por meio de terceiros

C. Medidas de Prevenção:

- **Organize antecipadamente a papelada com as autoridades**
Durante a [preparação para emergências](#), familiarize-se com procedimentos para acessar serviços públicos, para que os pedidos sejam apresentados corretamente e os subornos não possam ser exigidos por 'negligenciar' um erro. Apresentar antecipadamente a papelada com as autoridades relevantes.

- **Treine pessoal para lidar com exigências de subornos**
Treine pessoal em consciência cultural e habilidades em negociação, por exemplo, ganhar tempo; trate os oficiais com respeito; peça para ver um oficial superior. Apoie isto com uma política clara **anticorrupção** e um **código de conduta** (armas úteis quando pedirem pagamento). Divulgue suas políticas: isso faz das exigências menos prováveis e mais fáceis para os funcionários resistirem.
- **Tenha uma política clara sobre pagamentos de facilitação**
Utilize um processo rigoroso de seleção e faça com que terceiros (por exemplo, agentes locais) assinem um contrato concordando em seguir seu código de conduta e declarar **conflitos de interesse**. Assegure que não subornarão em seu nome e registre todos os pagamentos de forma **transparente** por ou para terceiros.
- **Coordene com outras agências contra a pagamentos de facilitação corruptos**
Emita declarações conjuntas anticorrupção e mantenha a formação conjunta de funcionários para lidar com exigências corruptas por pagamento.

Você precisará de:

Evitar encontrar com oficiais desacompanhado. É mais difícil buscar subornos com testemunhas.

Desafios:

Lidar com pagamentos inevitáveis (por exemplo, se os funcionários enfrentam intimidação ou **coerção**). Garantir que os funcionários saibam que a segurança vem primeiro, mas eles devem relatar pagamento de subornos.

CICLO DO PROGRAMA



AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES/ALOCAÇÃO DE RECURSOS

LOCALIZAÇÃO DO PROJETO OU ALOCAÇÃO DE RECURSO
TENDENCIOSOS**A. Riscos de Corrupção:**

Elites locais ou nacionais poderão usar a coerção ou o suborno para influenciar a avaliação; afetar a forma do programa, dimensão ou localização, ou determinar quais grupos sociais estão incluídos. Elites ou os funcionários podem favorecer uma área de acordo com afiliações políticas, religiosas, étnicas, tribais ou de clã; selecionar áreas ou beneficiários baseados na cobertura da mídia ou exigir que pertençam a uma organização local para serem elegíveis.

B. Atenção para:

- Equipe de avaliação que exerce pressão para uma determinada região ou grupo
- Entrevistados que identificam outras pessoas para reforçarem seus pontos de vista
- Assessores ou entrevistados resistindo aos seus esforços para consultar outras fontes
- Sua agência tendo acesso negado ou limitado a certas populações

C. Medidas de Prevenção:**• Avalie as estruturas de poder local**

Em preparação para emergências, avalie as influências políticas, econômicas, religiosas, étnicas, ou de clãs na área para detectar **riscos de corrupção**. Aprenda a condição sócio-econômica da população antes da emergência para avaliar seu impacto.

• Selecione uma equipe de avaliação variada, com membros locais e externos

Equilibre o conhecimento local, as competências linguísticas e possíveis tendências com habilidades e perspectivas externas. Garanta o equilíbrio de gênero e que ninguém enfrente **conflito de interesse** ou pressão social. Treine a equipe em riscos de corrupção, em uma coleta de dados transparente, e em sensibilidade de gênero e cultural.

- **Avalie as áreas e populações corretas**
Use informações secundárias para identificar áreas diretamente ou indiretamente afetadas, e as não afetadas (por comparação). Combine o uso de amostragem aleatória e intencional, para reduzir os riscos de corrupção. Visite mais locais e fale com menos pessoas em cada um deles e não o contrário, e triangular as informações. Distribua relatórios a todos os envolvidos para comentários.
- **Assegure a participação local**
Consulte a comunidade (não apenas os líderes, inclua mulheres e minorias) para ajudar a escolher os locais e critérios de avaliação. Verifique as suas informações. Informe a população local sobre a avaliação, divulgue os resultados e busque feedback.
- **Coordene com outras agências**
Isso reduz a duplicação ou a manipulação das áreas de avaliação. Se possível, realize avaliações conjuntas. Procure pré-aprovar métodos e critérios, para evitar dados aos pedaços, que são mais difíceis de serem agregados. Compartilhe resultados com os doadores para evitar o duplo financiamento.

Você precisará de:

Definir formatos e padrões para relatórios de avaliação, para que as relações chaves entre os dados fiquem evidentes.

Desafios:

A necessidade de distinguir entre as necessidades de emergência e as crônicas, as necessidades pré-existent de longo prazo (que podem ser distorcidas para atrair ajuda).

AValiação de Necessidades/ Alocação de Recursos

NECESSIDADES, CUSTOS OU NÚMEROS DE BENEFICIÁRIOS INFLACIONADOS OU DISTORCIDOS

A. Riscos de Corrupção:

Necessidades, custos ou números de beneficiários podem ser distorcidos por funcionários ou elites locais para gerar recursos excedentes para desvio corrupto. Eles podem ser exagerados com a finalidade de que a agência pareça ter uma resposta rápida, de gerar fundos para outras despesas ou de melhorar o seu perfil. Elites locais podem subornar ou coagir funcionários para inflacionar os números da população, ou podem ocultar bens ou informações para que a situação pareça pior do que realmente é, para atrair recursos para desvio.

B. Atenção para:

- As necessidades e custos dos itens excedendo os padrões mínimos *Sphere*
- Números de beneficiários próximos ou superiores à população total
- Relutâncias das elites locais em permitir a verificação independente das avaliações das necessidades

C. Medidas de Prevenção:

- **Compare contextos históricos e atuais**
Estabeleça uma base de dados primários e secundários para que você possa julgar as avaliações em relação à situação pré-crise. Identifique o contexto histórico utilizando o conhecimento existente (de funcionários, outras agências, os meios de comunicação, acadêmicos), e logo use os dados da avaliação de campo para o contexto pós-emergência.
- **Envolva os doadores ou especialistas independentes para garantir a objetividade**
A avaliação não deve ser deixada para as agências de execução, que podem ter interesses escusos. Considere [avaliações em conjunto com agências](#), utilizando equipes independentes das que preparam propostas de financiamento, para reduzir o risco

de exagero. Os doadores devem insistir para que a **avaliação** do programa a considere também a qualidade da avaliação de necessidades realizada inicialmente e, posteriormente, a consistência do programa com os resultados dessa primeira avaliação de necessidades.

- **Envolve a população local (e não apenas os líderes)**
Consulte a comunidade para avaliar a sua vulnerabilidade. Inclua as mulheres e as minorias, e distinga os níveis de vulnerabilidade em toda a comunidade e dentro das famílias. Tenha um número suficiente de entrevistadoras mulheres e que falem a língua local. Garanta que os bens e serviços propostos sejam culturalmente e economicamente apropriados. Compartilhe os resultados para que as pessoas possam comentar.
- **Verifique os dados entre diversas fontes**
Faça triangulação dos resultados da avaliação para minimizar favorecimentos ou distorções, usando pelo menos três fontes ou metodologias. Despache equipes mistas para que diferentes opiniões sejam compartilhadas e discuta as inconsistências. Utilize novas fontes de informação para esclarecer contradições.
- **Realize avaliação contínua**
Realize avaliações situacionais, iniciais e em profundidade. Como emergências evoluem rapidamente, mantenha a avaliação da situação para prevenir o desvio ou o recebimento de ajuda por mais tempo do que o necessário ou se a ajuda estiver indo para o lugar errado.

Você precisará de:

Compartilhar análises com outras agências, para identificar lacunas ou duplicações.

Desafios:

Dificuldades em avaliar as necessidades das pessoas deslocadas internamente (IDPS) e os refugiados em movimento.

PARCEIROS E INTERMEDIÁRIOS LOCAIS**SELEÇÃO MANIPULADA DE ORGANIZAÇÕES LOCAIS
PARCEIRAS****A. Riscos de Corrupção:**

Funcionários das agências parceiras podem compactuar com, subornar ou serem subornados por funcionários da agência para ser selecionada para receber financiamento extra. Funcionários da agência podem escolher parceiros por meio de preferências pessoais ao invés de avaliação objetiva, ou podem até mesmo criar falsas ONGs ou parceiros 'fantasmas' para assegurar o financiamento (para desvio de verba ou para aumentar o status pessoal e do programa).

B. Atenção para:

- Parceiros em potencial que não possuem escritório físico ou estrutura clara de governança
- Parceiros com funcionários que aparentam ser da mesma família
- A influência da família, amigos, clã ou relações étnicas na seleção de parceiros
- Parceiros incapazes de dar referências de trabalhos anteriores.
- Pressão para escolher parceiros sem uma avaliação adequada

C. Medidas de Prevenção:

- **Utilize critérios claros e pré-existentes para seleção de parceiros**

Estabeleça firmes critérios e prioridades para seleção, ser claro sobre o tipo de parceiro que fortaleceria sua capacidade. Verifique a capacidade deles de atender as exigências da política interna e externa, ex. relatório de progresso e financeiros; procedimentos de requisição.

- **Construa o conhecimento real de parceiros em potencial**
Utilize seus critérios para avaliar mandatos, experiências, capacidades e governança de parceiros em potencial. Visite as

instalações e faça verificações independentes de sua história, reputação de integridade, ligações com as estruturas de poder local, auditorias e relatórios anuais, e solicite referências. Avalie a compreensão do possível parceiro sobre os papéis e responsabilidades, contabilidade e intercâmbio de informações no âmbito da parceria.

- **Envolva mais de uma pessoa em cada estágio de seleção de parceiros**

Forme uma equipe sem [conflito de interesse](#) para selecionar e entrevistar potenciais parceiros, utilizando critérios de avaliação consistentes. Decisões nunca devem ser dependentes de uma só pessoa. Fornecer um [mecanismo de denúncia](#) para possíveis parceiros informarem sobre funcionários da agência pedindo propina.

- **Inclua seleção de parceiros em [procedimentos de emergência](#)**

Aborde a seleção de parceiros em seus procedimentos de emergência especiais. Defina critérios e um prazo para que além do qual as atividades não possam prosseguir sem justificativa escrita e aprovação da alta administração.

- **Invista no relacionamento com parceiros**

Deixe claro aos doadores que você precisa de tempo e de recursos para avaliar parceiros existentes em risco de corrupção, construir um relacionamento eficaz com os novos e desenvolver capacidades quando for necessário.

Você precisará de:

Um acordo padronizado para parceria incluindo [código de conduta](#) e abordando os temas de corrupção e uso dos recursos.

Desafios:

Restrições para rescindir com parcerias, incluindo o número limitado de organizações alternativas em área de emergência.

PARCEIROS E INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

MONITORAMENTO INEFICAZ DE PARCEIRO

A. Riscos de Corrupção:

Parceiros locais podem subornar as autoridades para agilizar os procedimentos, sem informar a agência ("pagamentos de facilitação"). Os parceiros podem corruptamente desviar recursos; podem pagar propinas para que funcionários ignorem controles já pré-estabelecidos (para permitir desvio de fundos) ou utilizar recursos de dois doadores para o mesmo projeto ou despesas gerais (duplo financiamento). Avaliações das necessidades podem ser inflacionadas por parceiros que querem executar programas de grande porte, ou através do favorecimento enviesado de áreas ou grupos específicos.

B. Atenção para:

- Parceiros indispostos a serem totalmente transparentes sobre atividades, funcionários e experiências
- Crescimento rápido e inexplicável nos ativos de parceiros ou no estilo de vida de funcionários
- Parceiros que resistem ao monitoramento aprofundado por parte dos funcionários da agência ou por avaliadores de programas
- Parceiros que ficam na defensiva em relação a críticas construtivas
- Taxas inexplicáveis ou pagamentos a terceiros por parceiros
- Atividades dos parceiros com custos superiores ao mercado

C. Medidas de Prevenção:

- **Comprometa recursos para gerenciar o relacionamento**
Dedique tempo suficiente de funcionários para a parceria e para o desenvolvimento da capacidade do parceiro. Identifique os funcionários de comunicação em ambas as organizações, com as competências adequadas, incluindo o conhecimento da cultura local. Avalie periodicamente a relação e identifique potenciais melhorias.

- **Inclua claros termos de referência em seu contrato de parceria**
Avalie os pontos fortes e fracos da parceria e implemente controles. Monitore e avalie o trabalho em relação às funções e responsabilidades descritas no contrato. Estabeleça um conjunto de medidas específicas de monitoramento e solicitação de relatórios (ex. financeiro , progresso). Negocie direitos de auditoria em seu contrato.
- **Explique sua política sobre comportamento corrupto**
Explique os valores de sua agência, código de conduta e política em relação à corrupção, incluindo pagamentos de facilitação. Especifique todas as condutas inaceitáveis, defina sanções (ex. rescisão de parcerias) e determine quando são aplicáveis. Exija por escrito os pedidos de mudança em termos de parceria.
- **Coordene com outras agências que trabalham com o seu parceiro**
Conheça todos os doadores do seu parceiro e comissiona uma auditoria conjunta, para reduzir a redundância e o duplo financiamento. Use relatórios de informação em comum para ajudar na coordenação. Comunique comportamentos corruptos de parceiros para outras agências.

Você precisará de:

Recursos suficientes e funcionários com habilidades para o desenvolvimento de capacidades e monitoramento eficientes (mas não exagerados) dos parceiros.

Desafios:

Ressentimento ou alienação numa parceria fraca pode causar a corrupção.

PARCEIROS E INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

COMITÊS DE ASSISTÊNCIA LOCAL TENDENCIOSOS

A. Riscos de Corrupção:

Comitês de assistência local eleitos, nomeados ou de voluntários podem distorcer os programas através da corrupção e viés. Eles podem representar apenas os mais fortes setores da comunidade, excluindo as mulheres e minorias das decisões e do recebimento de ajuda. Eles podem desviar a ajuda para as famílias, amigos, grupos étnicos ou regionais, ou aqueles capazes de pagar (financeiramente ou sexualmente).

B. Atenção para:

- Comitês compostos por líderes locais ou autoridades públicas
- Comitês compostos por apenas um grupo particular
- Os membros que frequentam reuniões da comissão de forma intermitente
- Inexplicável melhoria substancial no estilo de vida dos membros do comitê
- Comitês resistentes ao M&A [Monitoramento & avaliação]
- Relatórios de [exploração sexual](#) ou de [extorsão](#) de funcionários ou beneficiários

C. Medidas de Prevenção:

- **Entenda as estruturas de poder local**
Avalie as estruturas políticas, econômicas, sociais, religiosas, étnicas e as estruturas de clãs, para assegurar que os comitês contenham o mínimo de [conflito de interesse](#).
- **Não dê poder discricionário total aos comitês**
Garanta que os trabalhos da comissão sejam devidamente monitorados e avaliados. Faça visitas surpresas para observar as comissões em ação. Explique os papéis e responsabilidades [para a comunidade](#), divulgue as decisões do comitê e elabore um [mecanismo de denúncia](#) independente para que as pessoas possam denunciar se os comitês não as estiverem representando de forma justa.

- **Certifique-se de que as mulheres e minorias tenham voz em tomadas de decisões.**
Inclua-as nas decisões. Garanta que as reuniões sejam efetivamente coordenadas, dessa forma ninguém irá dominar e as decisões serão objetivas. Verifique isso através de entrevistas privadas.
- **Seja explícito sobre pagamentos de membros do comitê**
Estabeleça e divulgue um pagamento simbólico para os membros da comissão ou declare publicamente que eles não devem ser pagos – inclusive por parte dos beneficiários. Certifique-se de que todos concordam, então os membros da comissão não se sentirão no direito de descontar um ‘pagamento’ dos recursos de assistência. Reconheça publicamente a contribuição dos membros, para inspirar lealdade.
- **Treine membros em medidas anti-corrupção**
Capacite os membros do comitê, inclusive no que é comportamento aceitável e no que é corrupto, e como prevenir e informar a corrupção. Traduzir [valores](#) e [código de conduta](#) para línguas locais. Enfatize que se a comissão permite a corrupção, a comunidade perderá recursos e o programa poderá até mesmo ser encerrado.

Você precisará de:

Tempo suficiente, as habilidades da equipe e sensibilidade cultural para construir boas relações de trabalho com os comitês locais.

Desafios:

Resistência para envolver mulheres e minorias.

PARCEIROS E INTERMEDIÁRIOS LOCAIS

BLOQUEIO OU DESVIO DE AJUDA POR ‘GUARDIÃES’

A. Riscos de Corrupção:

Guardiães (autoridades locais, elites, líderes tradicionais, voluntários ou milícias que controlam o acesso a recursos ou beneficiários) podem bloquear ou desviar a ajuda. Podem fazê-lo com ou sem a ajuda de funcionários, para venda ou redistribuição para outros lugares, a fim de ganhar favor político. Eles podem exigir o pagamento (sexual ou financeiro) para recebimento da ajuda. Voluntários podem distribuir porções inferiores da ajuda humanitária e vender as [sobras](#).

B. Atenção para:

- Estradas bloqueadas por milícias ou por autoridades locais
- Líderes locais negando o acesso de funcionários aos beneficiários
- Relatos de [exploração sexual](#) em troca de itens de ajuda humanitária
- Relatos de [coação](#), extorsão e intimidação de funcionários
- Relatos de “taxação” pós-distribuição não oficial de beneficiários
- Grandes quantidades de ajuda humanitária à venda em mercados locais
- Recibos inexplicáveis para pagamentos a terceiros

C. Medidas de Prevenção:

- **Avalie a economia política local para os riscos de corrupção**
Realize uma [análise de risco](#) detalhada para ajudar a antecipar os riscos de corrupção. Use várias fontes, incluindo organizações de sociedade civil.
- **Envolve as elites locais no combate à corrupção**
Procure cooptar desviadores potenciais de ajuda para assegurar uma distribuição justa. Não associe a agência com qualquer grupo; demonstre que um ambiente transparente, livre de corrupção é do interesse de todos. Deixe claro que não há remuneração; recompense o apoio com reconhecimento público.

- **Assegure a contribuição de beneficiários na concepção e implementação de programas**
Isso ajuda a compensar as estruturas de poder local e os riscos de corrupção. Garanta que os beneficiários falem sem medo de represálias (ex. entrevistas privadas), e que as minorias sejam ouvidas. Forneça mecanismos de denúncias seguros para que os mesmos possam informar o bloqueio da ajuda.
- **Tenha claras políticas de funcionários**
Treine funcionários para responder a coerção e intimidação, ao bloqueio por parte das elites ou das autoridades, e aos pedidos de pagamento para ter acesso aos beneficiários. Estabeleça procedimentos para relatar tais incidentes, informe aos doadores se ocorrerem repetidamente.
- **Coordene com outras agências para impedir o desvio de ajuda**
Compartilhe o conhecimento local, para reduzir os riscos de corrupção através de uma emergência, e trabalhe conjuntamente para conseguir o apoio dos "guardiães". Dê uma resposta conjunta aos esforços de bloqueio de ajuda.

Você precisará de:

Fortes contatos locais e funcionários capacitados em comunicação com sensibilidade intercultural e habilidades de negociação.

Desafios:

Beneficiários relutantes em denunciar por corrupção as elites locais intimidantes.

SEGMENTAÇÃO E CADASTRAMENTO DE BENEFICIÁRIOS

CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO TENDENCIOSOS

A. Riscos de Corrupção:

Funcionários podem ser subornados ou receberem propinas para definir critérios de classificação que favoreçam ou excluam determinados grupos ou localidades. Eles podem ser tendenciosos ou ter conflitos de interesses que influenciem seus critérios de classificação. Ou eles podem definir critérios em conluio com agentes externos para desviar recurso, ou podem deliberadamente definir critérios muito complexos, aumentando as oportunidades para a corrupção.

B. Atenção para:

- Critérios muito genéricos, vagos, restritos ou complexos
- Critérios que favorecem ou excluam determinadas regiões ou grupos
- Critérios que não são fisicamente verificáveis
- Líderes locais pressionando a favor ou contra determinados critérios
- Resistência que a sua agência verifique critérios fornecidos por outros, ex. Governo

C. Medidas de Prevenção:

- **Utilize ambos critérios geográficos e administrativos**
Tenha critérios administrativos rigorosos pré-determinados (ex. uma emergência rápida). Garanta que eles sejam compreendidos pela comunidade, objetivamente verificáveis e aplicados de forma transparente. Evite muitos critérios ou que sejam muito complexos. Não aceite critérios de governo sem verificação.
- **Envolva os beneficiários e grupos comunitários**
Inclua mulheres e grupos marginalizados na definição dos critérios de seleção, e aumente a participação da comunidade na ocorrência de emergência. Assegure que as mulheres sejam

adequadamente representadas nas reuniões da comunidade; disponha de funcionárias para que as mulheres possam fazer perguntas ou informarem casos de intimidação ou extorsão. Verificar decisões sobre segmentação do público beneficiário por meio de visitas de campo e pesquisas domiciliares. Divulgue amplamente a lista de beneficiários, para que a comunidade comente.

- **Coordene com outras agências na criação e verificação de critérios**
Onde as agências recebem critérios pré-determinados e/ou listas de beneficiários do auxílio por parte do governo ou da ONU, coordene e negocie o direito contratual de rever e modificar os critérios e listas regularmente (anualmente ou semestralmente).
- **Monitore e avalie o seu programa, para avaliar os critérios de segmentação do público beneficiário**
Os grupos mais necessitados foram alcançados? Os objetivos têm sido alcançados? Mantenha a verificação do processo de segmentação do público beneficiário, para melhorar a precisão e filtrar qualquer favoritismo. Realize pesquisas periódicas sobre as percepções dos beneficiários sobre corrupção em classificação e registro inclusive [extorsão](#) e [exploração sexual](#).

Você precisará de:

Uma equipe de definição de critérios amplamente representativa de diferentes setores da comunidade afetada, bem como do governo e sua agência.

Desafios:

Compensação de contrastes (étnicos, castas, novos imigrantes), líderes corruptos ou desequilíbrios de poder, se é a comunidade quem faz a classificação.

SEGMENTAÇÃO E CADASTRAMENTO DE BENEFICIÁRIOS EXCLUSÃO OU INCLUSÃO CORRUPTA DE BENEFICIÁRIOS

A. Riscos de Corrupção:

Funcionários ou elites locais podem exigir subornos, propinas ou pagamento sexual em troca de registro. Elites podem manipular lista de favorecidos para excluir grupos ou áreas; manter as pessoas como visivelmente carentes para atrair recursos; ou registrar a si mesmos, família e amigos. Pessoas não afetadas podem buscar ajuda. Líderes de campo podem registrar pessoas externas, vender cartões de registro ou pedir dinheiro para 'representar' as pessoas perante as agências. As pessoas podem afirmar uma falsa vulnerabilidade, subornar funcionários para serem cadastrados quando não atendem aos critérios exigidos, pegar crianças emprestadas para aumentar o direito das famílias, ou comprar e forjar cartões de registro.

B. Atenção para:

- Cartões de inscrição sem identificação
- Listas de registro corrigidas manualmente
- Famílias reivindicando mais dependentes do que o listado
- Beneficiários que parecem bem vestidos e alimentados, ou exagerando as necessidades
- Lista de elegibilidade preparada pelo governo e não verificada
- Crescimento da lista de registro durante as eleições (compra de votos)

C. Medidas de Prevenção:

- **Aplique critérios claros pré-estabelecidos de seleção de beneficiários**

Exclua pessoas que não se enquadram nos critérios com cuidado (não excluir os que necessitam ou criam riscos de segurança). Questione refugiados ou pessoas deslocadas internamente (IDPs) sobre suas origens, verifique roupas e dialetos. Em caso de dúvida, registre pessoas e confirme a elegibilidade durante as atividades de verificação.

- **Entenda as estruturas de poder local**
Avalie a estrutura social, econômica, política, religiosa, étnica ou estruturas de clãs e consulte [organizações da sociedade civil](#) para encontrar parceiros comunitários adequados. Não dê total poder discricionário a líderes locais ou voluntários.
- **Envolva beneficiários no desenho, implementação e monitoramento dos registros**
Inclua mulheres e minorias. Explique porque algumas pessoas são inelegíveis e garanta que as pessoas entendam que incluindo pessoas inelegíveis se excluem aquelas em necessidade. Divulgue os horários de registro, para que as pessoas estejam presentes e não necessitem comprar cartões falsos ou roubados. Projete locais com fluxo seguro e limitado de pessoas.
- **Comunique claramente que a inscrição é gratuita e voluntária**
Utilize reuniões, cartazes, folhetos ou dramaturgia nas línguas locais para que as pessoas entendam seus direitos. Peça que relatem a [extorsão financeira](#) ou [sexual](#) em troca de registro, através de seu [mecanismo de denúncia](#) confidencial.
- **Verifique os registros, comparando dados de diferentes fontes**
Utilize livros de registro distintos, que não se encontrem localmente. 'Defina' populações com medidas de identificação de pré-registro, verifique falsos planos por adulteração. Verifique a presença física de membros da mesma família (permitindo ausência do beneficiário, ex. por doença).
- **Realize monitoramento independente regularmente**
Faça visitas periódicas ao local para detectar erros de inclusão ou exclusão causados por corrupção.

Você precisará de:

Atualizar listas de registro regularmente (nascimentos/mortes, chegadas/partidas).

Desafios:

Relutâncias por parte dos beneficiários de informar pedidos de pagamentos para registro, por medo de serem removidos da lista.

SEGMENTAÇÃO E CADASTRAMENTO DE BENEFICIÁRIOS REGISTROS MÚLTIPLOS OU 'FANTASMAS'

A. Riscos de Corrupção:

As pessoas podem se registrar várias vezes (possivelmente usando diferentes identidades), com ou sem conluio de funcionários. As famílias podem se dividir ou pedir crianças emprestadas para aumentar o tamanho da família e, assim, o auxílio. Beneficiários podem passar por recém-chegados, a reutilização de dispositivos de identificação ou registrar-se em mais de um centro. Os beneficiários podem vender ou deixar documentos de registro de pessoas já registradas. As pessoas podem reivindicar direitos de parentes falecidos ou vender os seus documentos de inscrição. Funcionários ou elites locais podem registrar famílias 'fantasmas' e desviar os seus direitos.

B. Atenção para:

- Listas de registros corrigidas e falsificadas
- Cartões de registro ou documentos de identidade alterados ou falsos
- Beneficiários com características idênticas (idade, tamanho da família, origem etc)
- Grande número de beneficiários ausentes que não podem ir pessoalmente fazer o cadastro
- Várias assinaturas ou nomes semelhantes (conferir com os líderes locais se são legítimos)
- Listas de registro com impressões digitais e sem assinaturas

C. Medidas de Prevenção:

- **Realize verificações visuais, regulares e *in situ*.**
Para lugares inacessíveis, considere o [monitoramento](#) por vídeo; reveja as imagens cuidadosamente.

- **Use nomenclatura padrão de pessoas e lugares para evitar registros múltiplos**
Liste os nomes em ordem alfabética ou filtre diferentes partes de seu registro (ex. idade, sexo, etnia) para possível duplicação causada por ortografias diferentes do padrão. Introduza grafias padrão (especialmente quando mais de um alfabeto estiver envolvido).
- **No momento da inscrição, verifique se um registro individual ou familiar já existe**
Logo em seguida, filtre dados por categorias diferentes. Visite famílias para resolver casos de duplicação (fotos são úteis). Não apague os registros genuínos que parecem duplicados.
- **'Defina' a população o mais rápido possível**
Use tinta, pulseiras, fotos, impressões digitais ou dados biométricos para definir e congelar temporariamente o grupo-alvo, e cruze com cartões de registros preenchidos. Faça isso dentro de um dia, para evitar registros múltiplos ou falsos registros.
- **Verifique documentos de registros frequentemente**
Realize visitas de casa em casa, verifique com outros registros (ex. médicos), entreviste pessoas suspeitas de registros múltiplos, utilize lista de frequência ou validação de cartão antes das distribuições. Registre nascimentos, mortes e mudanças. Confira a lista de registro com outras agências.
- **Cancele registros em caso de morte ou de saída de pessoas da localidade**
Atualize os registros (mantendo os lançamentos). Incentive as pessoas a relatar mortes, ex. pagar as taxas de sepultamento em troca de documentos de registro do falecido (invalide esse registro).

Você precisará de:

Staff trained and equipped to 'fix' beneficiaries.

Desafios:

High population mobility making it hard to track registered beneficiaries.

DISTRIBUIÇÃO E PÓS-DISTRIBUIÇÃO

MODIFICAÇÃO DO TAMANHO OU COMPOSIÇÃO DO BENEFÍCIO

A. Riscos de Corrupção:

Funcionários podem reduzir benefícios, remover itens de alto valor, ou retirar alimentos na distribuição para venda posterior (possivelmente falsificando registros). Um distribuidor pode conspirar para dar suprimentos maiores e depois cobrar a sua parte ou agir com favoritismo, mudando a quantidade do suprimento para certos beneficiários. Favorecidos podem reivindicar por auxílio maior do que a sua real necessidade.

B. Atenção para:

- Grandes quantidades de bens de ajuda humanitária à venda em mercados locais
- Arredondamentos de números de alocação de suprimentos
- Furos em containers; pacotes adulterados
- Embalagens faltando
- Registros de distribuição alterados ou reescritos
- Discrepâncias entre as autorizações de benefícios na avaliação de necessidades e nos desembolsos

C. Medidas de Prevenção:

- **Informe a comunidade de detalhes da distribuição e autorizações de benefícios**

Comunique na língua local através de reuniões, folhetos, cartazes ou dramaturgia. Incentive o uso de mecanismo de denúncia se os benefícios não são recebidos.

- **Permita que a distribuição seja feita pelos beneficiários**
Assegure a participação masculina e feminina. Beneficiários devem assinar por suprimentos recebidos (nunca por antecipação). Verifique cuidadosamente quando alguém coletar para idosos ou doentes. Verifique as identidades dos recebedores e registre os suprimentos distribuídos, ex. por assinatura ou

impressão digital. Considere a utilização de "grupos" (permitindo que os beneficiários distribuam a mercadoria entre si), mas garanta que os indivíduos saibam o quanto eles devem receber e mescle grupos sociais para reduzir os riscos.

- **Tenha acordos contratuais com as equipes de distribuição**
Especifique as obrigações, incluindo o reembolso de bens desviados. Imponha sanções (também um impedimento). Efetue o pagamento nominal para equipes de distribuição da comunidade para impedi-las de desviar mercadorias, ex. suprimentos extras. Divulgue isto, para que todos saibam o quanto os distribuidores recebem. Explique que as sobras deverão ser devolvidas à agência para redistribuição a outros grupos necessitados.
- **Meça as porções de alimentos em recipientes padronizados**
Evite recipientes maleáveis cujas laterais possam ser comprimidas para reduzir os suprimentos. Perfure uma fenda horizontal na linha de preenchimento do recipiente para evitar preenchimento em excesso. Utilizar balanças se o tamanho dos suprimentos muda com frequência, ou porções pré-embaladas.
- **Realize visitas surpresas regularmente aos locais de distribuição para monitoramento e avaliação**
Realize 'checagem de cesta de alimentos': verifique aleatoriamente os suprimentos recebidos em um a cada cinco ou dez beneficiários. Garanta que os recipientes estejam completamente vazios após a distribuição. Verifique os mercados locais por bens de ajuda. Reveze as equipes de monitoramento e avaliação (M&A) para evitar conspiração com o pessoal de campo.

Você precisará de:

Um sistema de distribuição seguro e transparente, claramente entendido por funcionários e beneficiários.

Desafios:

Beneficiários relutantes em denunciar irregularidades por medo de retaliação por parte dos distribuidores.

DISTRIBUIÇÃO E PÓS-DISTRIBUIÇÃO

DESVIO DE RECURSOS DURANTE A DISTRIBUIÇÃO

A. Riscos de Corrupção:

Milícias locais ou funcionários públicos podem desviar suprimentos (na estrada ou de um depósito), para venda ou para extorquir dinheiro ou favores (inclusive sexuais). Funcionários podem exigir propinas dos beneficiários, ou serem subornados para ignorar o roubo durante o transporte ou distribuição, ou compactuar com ele. Os distribuidores podem desviar ajuda para o ganho privado; elites locais podem coletar mais do que lhes é de direito ou determinar quais grupos recebem socorro. Os líderes comunitários podem 'solicitar' e vender os [excedentes](#).

B. Atenção para:

- Bens de ajuda à venda em grandes quantidades em mercados locais
- Os pedidos de verbas maiores do que a avaliação de necessidades
- Beneficiários ou grupos que reivindicam suprimentos maiores do que os outros
- Listas de presença idênticas para todas as distribuições
- Livros de distribuição corrigidos frequentemente
- Assinaturas ou impressões digitais semelhantes ou idênticas para recebimento dos suprimentos
- Distribuidores exigindo suprimentos extras em troca de serviço
- Os mesmos locais sendo sempre monitorados e avaliados

C. Medidas de Prevenção:

- **Utilize sistemas de gestão de cadeia de suprimentos abrangentes**

Disponha de pessoal treinado, e [acompanhe os recursos](#) em todos os momentos. Realize [análises de risco](#) para ajudar a antecipar e prevenir o desvio de mercadorias.

- **Projete os locais de distribuição cuidadosamente**
Mantenha um espaço entre as pessoas esperando e o estoque de mercadorias. Garanta que os locais sejam seguros e de fácil acesso para os beneficiários (especialmente mulheres e os mais vulneráveis). Considere a distribuição diretamente para mulheres chefes de família. Estabeleça acordos escritos que obriguem as equipes de distribuição honrar as autorizações de benefícios; imponha **sanções** para corrupção, incluindo o reembolso dos prejuízos.
- **Certifique-se de que funcionários reportem desvios na qualidade ou quantidade de mercadorias recebidas**
Investigue todos os problemas imediatamente. Faça inventários múltiplos dos bens armazenados nos locais de distribuição, para detectar discrepâncias entre os bens recebidos, armazenados e distribuídos.
- **Efetue o pagamento nominal para equipes de distribuição na comunidade**
Considere o fornecimento de suprimentos extras ou pagamento em espécie, para evitar que as equipes de distribuição desviem mercadorias; Divulgue isso. Explique que os excedentes deverão ser devolvidos à agência para redistribuição a outras pessoas em necessidade.
- **Verifique durante o M&A se todos os benefícios foram recebidos**
Os monitores devem examinar recibos de suprimentos e listas de presença, pergunte se os beneficiários receberam os suprimentos aos quais tinham direito, e faça controles *in loco* comparando amostras de alocação em trânsito e em distribuições, para evitar conspiração entre transportadores e equipes de distribuição.

Você precisará de:

Variar horários e locais de distribuição, para minimizar os riscos de segurança.

Desafios:

Ameaças à segurança, ex. emboscadas de milícias.

DISTRIBUIÇÃO E PÓS-DISTRIBUIÇÃO

TRIBUTAÇÃO OU EXPROPRIAÇÃO PÓS-DISTRIBUIÇÃO

A. Riscos de Corrupção:

Ataques, saques, furtos e roubos de bens de ajuda humanitária podem ocorrer com conivência de autoridades. Líderes locais, milícias ou forças militares podem forçar os beneficiários a lhes vender ou dar bens de assistência humanitária. Produtos podem ser redistribuídos de acordo com os costumes locais, ou elites ou autoridades locais podem exigir "impostos" de uma porcentagem das mercadorias recebidas. Mulheres e minorias são especialmente vulneráveis.

B. Atenção para:

- Beneficiários que mesmo após a distribuição ainda estão desnutridos e com falta de ajuda humanitária
- Milícia local ou elites possuindo bens de ajuda humanitária
- Relatos sobre rumores de corrupção pós-distribuição

C. Medidas de Prevenção:

- **Consulte os beneficiários para descobrir o que geralmente acontece após a distribuição**

Compreenda padrões de pós-distribuição e os consequentes [riscos de corrupção](#). Realize reuniões e entrevistas particulares; inclua mulheres e minorias. Se necessário, ajuste como a ajuda é entregue para que atinja o maior número de necessitados e não faça beneficiários vulneráveis. Considere as comunidades anfitriãs; ex. suprimento de comida em um local carente pode provocar a expropriação pós-distribuição.

- **Envolva os beneficiários na concepção da distribuição**
Trabalhe com a comunidade para garantir que a distribuição atinja os beneficiários alvo, de uma forma que não aumente a sua vulnerabilidade. Garanta que as minorias sejam ouvidas.

- **Trabalhe com líderes locais confiáveis para garantir que a redistribuição não seja corrupta**
Assegure que qualquer redistribuição de auxílios executados pelos beneficiários ou seus líderes para a inclusão de outros necessitados não contemplados originalmente esteja de acordo com percepções locais de vulnerabilidade. Forneça informação **transparente** sobre o direito de toda a comunidade assim como para os indivíduos, para que as pessoas possam checar se o auxílio foi desviado.
- **Cheque durante o M&A se houve alguma expropriação durante a pós-distribuição**
Forneça um **mecanismo de denúncia** confidencial para que as pessoas se sintam livres para relatar redistribuição corrupta. Transmita as reclamações ao M&A, e pergunte especificamente se qualquer expropriação pós-distribuição ocorreu, com o intuito de incluir famílias carentes, mas não contempladas originalmente, ou para enriquecer os líderes. Verifique os resultados e altere o processo de distribuição de ajuda.

Você precisará de:

Entender como o valor e a liquidez comercial da assistência prestada influenciam os riscos de corrupção e a vulnerabilidade dos beneficiários do auxílio.

Desafios:

Distinguir entre o compartilhamento legítimo de bens de ajuda com famílias carentes, mas não contempladas originalmente, e desvios corruptos.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA (M&A)

RELATÓRIOS FALSOS, EXAGERADOS OU INCOMPLETOS

A. Riscos de Corrupção:

Os relatórios de M&A podem ser falsificados por gerentes que desejam impulsionar sua carreira, atrair mais recursos ou encobrir corrupção. Os líderes comunitários podem manipular avaliações para atrair mais auxílios (ex. manutenção de grupos visivelmente carentes). Pessoal de campo com ressentimento de supervisores pode induzir as equipes de M&A. Pode haver falta de independência na equipe de M&A ou serem tendenciosos.

B. Atenção para:

- Relatórios consistentes indevidamente ou aqueles que estão sempre alcançando objetivos ou ultrapassando-os.
- Relatórios que são inexplicavelmente mais positivos do que relatórios anteriores no mesmo local
- Excesso de elogios por parte das comunidades
- Relatórios narrativos e financeiros inconsistentes
- Sempre os mesmos locais sendo monitorados e/ou avaliados

C. Medidas de Prevenção:

- **Separar a equipe de monitoramento da equipe de implementação de programa**

Altere a equipe de monitoramento para que eles não desenvolvam laços com a equipe do programa ou comunidades. Garanta que a equipe de gestão do escritório do país discuta os relatórios de acompanhamento e que os gerentes os verifiquem durante as visitas ao local. Intensifique o monitoramento para locais com relatórios suspeitos.

- **Envolver as partes interessadas na concepção e implementação do M&A**

Realize M&A (monitoramento e avaliação) envolvendo todos os setores da comunidade (especialmente mulheres e minorias), autoridades locais, organizações da sociedade civil e pessoal de campo de todos os níveis. Garanta que os beneficiários

conheçam seus direitos, para que possam monitorar as distribuições. Forneça mecanismo de denúncia confidencial. Tenha um grande número de monitores femininos (algumas mulheres falam mais facilmente para as mulheres).

- **Divulgue relatórios amplamente de modo que as partes interessadas possam se opor às imprecisões**
Resuma conclusões e recomendações (inclusive na linguagem local), a fim de que beneficiários e doadores possam se objetar se os relatórios não estiverem acurados, e resolver as diferenças.
- **Sempre confira os resultados de M&A**
Forneça modelos simples de monitoramento e indicadores padronizados de avaliação. Use múltiplas fontes de informação e diferentes ferramentas para coleta de dados. Cuidado com eventuais distorções; garanta que determinados projetos ou locais não sejam excluídos do monitoramento e que grupos minoritários sejam cobertos. Verifique a informação com outras agências da região. Usar relatórios de M&A para ajudar auditores a ir além do que está escrito.
- **Acompanhamento de relatórios suspeitamente tendenciosos ou exagerados**
Verifique se são típicos do tipo de programa, dos funcionários responsáveis ou contexto da emergência. Faça visitas surpresas para verificar as conclusões. Garanta que medidas sejam tomadas baseadas nas conclusões dos relatórios M&A.

Você precisará de:

Garantir que a equipe de campo compreenda a importância das avaliações e que coopere plenamente.

Desafios:

Funcionários ou partes interessadas com interesses escusos desinformando monitores e avaliadores.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA (M&A) AUSÊNCIA DE RELATOS DE CORRUPÇÃO

A. Riscos de Corrupção:

Pessoal de M&A pode ser subornado, *intimidado* ou ameaçado para ignorar atos de corrupção, ou podem oferecer subornos para fazê-lo. Eles podem ter *preconceitos* (ex. étnico) ou *conflitos de interesse* que os impeçam de relatar corrupção. Funcionários corruptos podem ocultar um projeto de monitores ou avaliadores para esconder erros.

B. Atenção para:

- Relatórios reluzentes sem nunca mencionar problemas de execução
- Atraso ou nenhuma ação dos gestores sobre as questões relatadas por M&A

C. Medidas de Prevenção:

- **Invista recursos suficientes no monitoramento de campo**
Garanta que a equipe de M&A passe bastante tempo em locais de programas para detectar possíveis casos de corrupção. Relatórios e avaliações devem ser discutidos pelo escritório de gestão do país, e relatórios suspeitos devem ser verificados por visitas de acompanhamento em campo. Acompanhamento gerencial perto das atividades de campo é essencial.
- **Examine a qualidade da avaliação (meta-avaliação)**
Utilize dois avaliadores, trabalhando de forma independente com um formulário ou lista de verificação, para aferir a qualidade das avaliações. Inclua avaliações da seleção de avaliadores, os termos de referência, métodos de avaliação, controle e qualidade de relatório.

- **Garanta a participação dos beneficiários em todas as etapas de M&A**
Envolva a comunidade no planejamento, desenho, coleta de dados e identificação de recomendações. Certifique-se que os relatórios de M&A reflita as perspectivas de mulheres e minorias. Forneça um **mecanismo de queixa** para a comunidade caso os relatórios não reflitam a realidade; os relatórios de M&A devem tratar das queixas (respeitando a confidencialidade).
- **Proporcione um mecanismo de denúncia seguro e acessível**
Isso permite que os funcionários de M&A alertem a gerência em caso de serem intimidados a ignorar corrupção e que outros funcionários alertem sobre corrupção não declarada.
- **Sistemas anticorrupção para programas de monitoramento e avaliação**
Instrua monitores de campo e avaliadores em questões de corrupção e treine-os para investigar especificamente **riscos de corrupção**, incidência e medidas de prevenção. Equipes de M&A devem verificar se os sistemas anticorrupção estão sendo regularmente checados, e incentivar a **transparência** em todos os momentos, ex. se funcionários têm que pagar suborno nas rodovias para que o suprimento alimentício possa passar, eles devem relatá-lo.

Você precisará de:

Investir em M&A (crucial para a qualidade do programa e prevenção da corrupção). Recursos suficientes e capacidade de funcionários disponíveis.

Desafios:

A necessidade de buscar e compensar preconceito em monitores e avaliadores, ex. através de seleção equilibrada.

MERCADORIAS

ASSISTÊNCIA ALIMENTAR

A. Riscos de Corrupção:

Funcionários ou parceiros podem desviar alimentos para uso pessoal ou para venda. Os fornecedores podem entregar comida de má qualidade ou quantidade inferior. Documentos de inventário podem ser falsificados e alimentos roubados de armazéns, ou durante o transporte ou reembalagem. Milícias locais ou funcionários podem desviar a comida, por meio de força ou com conivência de funcionários, durante a classificação ou cadastramento, por meio do aumento de números da população ou por meio de **extorsão** (por dinheiro ou **sexo**). Distribuidores podem reduzir direitos, remover itens de alto valor, desviar alimento para venda posterior, dar quantidades maiores e depois cobrar sua parte, ou demonstrar preconceitos contra os beneficiários. Pós-distribuição, as elites locais podem exigir uma porcentagem sobre os suprimentos (especialmente de mulheres e minorias).

B. Atenção para:

- Pacotes que aparecem adulterados
- Pacotes de alimentos que chegam abaixo do peso
- Recipientes de distribuição manualmente preparados, grandes ou pequenos demais
- Grandes quantidades de ajuda alimentar à venda em mercados locais
- Registros de distribuição reescritos ou alterados
- Beneficiários ainda desnutridos após a distribuição
- Milícia local ou elites que possuem itens de ajuda alimentícia

C. Prevention measures:

- **Tenha funcionário especializado e políticas de aquisições**
Siga rigorosos procedimentos de pré-qualificação e propostas; monitore a implementação do contrato. Tenha **pré-acordos de fornecimento**, reduzindo a necessidade de armazéns cheios à espera.

- **Garanta o armazenamento e transporte seguro**
Avalie as estruturas de poder local, para prever possíveis desvios de ajuda. Use armazenamento seguro e procedimentos formais para chegada e envio de mercadorias, com múltiplas checagens. Faça com que funcionários e voluntários assinem [código de conduta](#). Ponha etiquetas nos pacotes como "livre de encargos", realize inventários regularmente e declare as perdas. Use apenas transportadoras confiáveis.
- **Envolva a comunidade na avaliação das necessidades, na segmentação do público alvo e no cadastramento**
Inclua mulheres e minorias. Publique [informações de forma transparente](#) e [coordene com outros órgãos](#) para evitar a duplicação ou lacunas.
- **Identifique os locais seguros de distribuição, em colaboração com os beneficiários**
Planeje a entrega sob medida de alimentos, de acordo com relatos da comunidade em eventos de pós-distribuição. Verifique os documentos de registro e forneça um [mecanismo de denúncia](#) para benefícios que não foram recebidos.
- **Use medidas padronizadas**
Evite recipientes maleáveis que possam reduzir as porções. Perfure uma fenda horizontal na linha de preenchimento do recipiente para evitar preenchimento em excesso. Considere pré-embalagem.
- **Monitore e avalie sua cadeia de suprimentos**
Inclua controles *in loco* surpresas de transporte, armazenamento e distribuição. Examine recibos de suprimentos e listas de presença. Verifique com recebedores se os suprimentos estão corretos e garanta que os recipientes estejam vazios após a distribuição.

Você precisará de:

Treinamento de pessoal sobre a distribuição de alimentos, um manual de operações de alimentos e um sistema de rastreamento de mercadorias.

Desafios:

Doação de alimentos inadequados, criando a necessidade de vendê-los.

MERCADORIAS

DOAÇÃO EM ESPÉCIE

A. Riscos de Corrupção:

Agências que recebem doações em espécie (GIK) – bens doados para operações de socorro – têm menos controle sobre as quantidades e qualidade dos produtos, tornando mais difícil manter o controle de mercadorias recebidas. Funcionários e parceiros podem desviar GIK para uso pessoal ou para venda. GIK podem ser culturalmente ou economicamente inadequados para uma emergência particular, levando ao mau uso ou venda. Funcionários podem cobrar parceiros ou beneficiários por GIK.

B. Atenção para:

- Grandes quantidades de GIK à venda em mercados locais
- Funcionários que vivem acima do seu padrão de vida
- Funcionários que frequentam armazéns em momentos inapropriados
- Solicitação de produtos acima do que parece apropriado
- Elevadas quantidades de um único produto enviadas para uma comunidade
- Registros inadequados de distribuição em relação a registros de recebimento
- Taxas mais elevadas do que os custos de distribuição sendo cobradas dos parceiros de distribuição

C. Medidas de Prevenção:

- **Comunique sua política para GIK a parceiros e funcionários**
Aborde GIK nas induções e [treinamentos](#) de funcionários. Saliente que, mesmo que a agência não tenha comprado os itens, isso não significa que é aceitável vendê-los. Firme os [acordos de padronização setorial](#), incluindo as práticas financeiras para o registro de GIK na contabilidade. Assine acordos com funcionários e parceiros de que os produtos não serão vendidos.

- **Utilize equipe treinada para armazenamento e distribuição**
Garanta a logística especializada no recebimento, expedição, controle e armazenamento de bens, gerindo a [cadeia de suprimentos](#). Mantenha inventários de estoque de GIK regularmente, e use transportadores selecionados através de processos cuidadosos de requisição. Assegure que os pontos de distribuição garantam segurança, um fluxo ordenado de beneficiários e de proteção de GIK aguardando distribuição.
- **Verifique se os beneficiários compreendem que os itens são grátis**
Use cartazes ou panfletos no local de distribuição para reforçar que os produtos não devem ser vendidos por distribuidores. Mantenha registros assinados pelos recebedores, detalhando itens e quantidades recebidas.
- **Assegure que os itens de GIK são apropriados para uma emergência específica**
Realize uma [avaliação exaustiva das necessidades](#): as pessoas são mais tentadas a vender ou trocar produtos inadequados.
- **Forneça M&A e supervisão de gestão de distribuições de GIK**
Monitore e avalie as distribuições de GIK, assim como para itens comprados. Mantenha [auditorias](#) frequentes dos registros de doação contra registros de distribuição. Vá além do que estiver escrito para saber o que os beneficiários realmente receberam.

Você precisará de:

Um [sistema de rastreamento](#) eficiente (ex. software de logística humanitária), dando uma visão geral do canal de abastecimento.

Desafios:

Dificuldades de manutenção de registros de produtos doados, que podem ser diferentes dos esperados.

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin, Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12
E-Mail: ti@transparency.org

www.transparency.org