

## Ética

O auxílio humanitário desenvolveu o seu próprio código de conduta. Este conjunto de princípios levou ao desenvolvimento de múltiplas normas, ou mesmo regras, que as agências observam durante a implementação de programas. Existem - por exemplo - códigos de conduta, que são compreendidos e assinados por todos os funcionários e que podem incluir regras para que o pessoal humanitário:

- Não utilize a sua autoridade ou estatuto para benefício pessoal.
- Mantenha um elevado nível de integridade e ética nas relações comerciais.
- Utilize os recursos e bens da organização de forma responsável.
- Não aceite presentes pessoais de fornecedores nem se envolva em qualquer outra conduta anticoncorrencial.
- Aja e se comporte de forma profissional como representante da organização e dos doadores, e evite tudo o que possa trazer descrédito à organização ou doadores.

Quando possível, é melhor prática incluir requisitos éticos em concursos publicados, e utilizar o cumprimento de requisitos éticos como parte dos critérios de seleção. Frequentemente, os fornecedores não possuem certificações padrão, nem estão habituados a cumprir as normas éticas, razão pela qual é importante realizar uma boa análise de mercado. É também importante realizar visitas regulares às instalações dos fornecedores para avaliar os seus métodos de trabalho.

## Normas, protocolos e controlos

Cada organização deve estabelecer controlos para gerir e reagir à má conduta. A aplicação de normas e protocolos de formas relevantes e em contextos operacionais específicos é um desafio permanente para as organizações humanitárias. Estes princípios de ação são geralmente entendidos como um guia, e podem incluir o seguinte:

- **Responsabilidade humanitária** - "Não prejudicar" (prevenção de impactos negativos, somos convidados, respeitamos as culturas locais).
- **Proteção das vítimas** - Presença com as vítimas como proteção.
- **Colaboração com as partes interessadas (locais, internacionais)** - Troca de conhecimentos, otimização de recursos, empoderamento, sustentabilidade.
- **Compromisso de melhorar a educação e a formação das equipas (pessoal nacional) e dos beneficiários.**
- **Definição de prioridades dos grupos mais vulneráveis**
- **Máxima participação dos beneficiários.**
- **Respeito pelo ambiente** - Soluções técnicas amigas do ambiente, investigação e desenvolvimento, análise de impacto, sensibilização da comunidade.
- **Abordagem integrada de intervenções/coordenação com outras organizações.**

Para orientar e aplicar estes princípios, devem ser elaboradas políticas específicas, abordando cada questão em profundidade, explicando o porquê e como, e estabelecendo medidas corretivas. Entre as políticas internas mais comuns encontram-se:

- **Política de proteção de "delatores"**: Proteção contra represálias por denúncia de conduta imprópria e por cooperação com auditorias e investigações devidamente autorizadas.
- **Política sobre assédio, assédio sexual e abuso de autoridade**: assegurar que todos os seus locais de trabalho estejam livres de abuso, comportamento ofensivo, assédio, abuso de autoridade e discriminação. Isto inclui também a promoção de uma cultura de

trabalho em que cada colaborador compreenda, e seja capaz de desempenhar, as suas responsabilidades pessoais de manter a dignidade dos colegas de trabalho.

Não é necessariamente suficiente assegurar que estes princípios sejam respeitados internamente; eles têm de ser aplicados na relação com terceiros. Para facilitar isto, é comum que os contratos incluam políticas específicas a que terceiros devem aderir. São exemplos destas políticas:

- Política antifraude e anticorrupção.
- Prevenção contra o trabalho infantil.
- Prevenção contra a escravatura moderna.
- Melhores práticas de gestão de resíduos.
- Antiterrorismo.

Estas políticas e mecanismos de feedback também podem ser incluídos ou referenciados nos Termos e Condições (TC) anexos a qualquer PO, permitindo aos fornecedores compreender as suas obrigações e informar as agências sobre quaisquer problemas potenciais.

## Conflitos de interesse

Conflito de interesses pode ser definido como qualquer incompatibilidade real, percebida ou potencial entre os interesses privados de um funcionário e os seus deveres oficiais ou os interesses da organização. Um conflito de interesses pode incluir, mas não se limita a:

- Um colaborador, direta ou indiretamente, parece beneficiar indevidamente de uma atividade de aquisição.
- Um terceiro beneficia indevidamente da sua associação com um empregado.
- Qualquer pessoa dentro de uma organização detém um interesse financeiro numa empresa que se dedica a qualquer negócio ou transação com a organização.

Exemplos de conflitos de interesses:

- Aceitar presentes de indivíduos ou entidades externas com as quais a organização tem uma relação, incluindo vendedores, consultores e governos.
- Aceitar entretenimento de indivíduos e organizações que procuram fazer negócios com a organização ou influenciá-la.
- Apoiando uma organização externa através do seu trabalho, grandes doações financeiras, ou emprestando o seu nome ou reputação a um esforço.
- Utilizar a reputação da organização para benefício pessoal.
- Uma relação financeira ou familiar direta com entidades individuais ou externas com as quais a organização tem uma relação.

## Melhores práticas

As agências de auxílio são encorajadas a introduzir e a seguir as melhores práticas ao longo de todo o processo de aquisição. Pode ver-se abaixo um quadro geral das melhores práticas aceites:

**Exemplos de melhor prática**

**Exemplo**

---

---

**Comportamento individual.**

- Respeitar as regras e regulamentos da organização
- Ter sempre em mente o interesse da organização
- Aplicar princípios de profissionalismo, eficiência e integridade
- Ao gerir um contrato, equilibrar a necessidade de obter a confiança do fornecedor com a necessidade de manter distâncias
- Abster-se de partilhar informação confidencial
- Agir no interesse da organização, mas tendo em conta as regras e procedimentos
- Tentar compreender o "espírito da lei" e qual é a lógica por detrás das regras
- Estar alerta para potenciais sinais de alerta
- Discutir abertamente sempre que enfrentar dificuldades
- Partilhar conhecimentos sobre aquisições dentro da sua unidade
- Aumentar a consciência dos valores éticos na sua unidade
- Assegurar o cumprimento de procedimentos de aquisição corretos.
- Aumentar o seu conhecimento das regras e procedimentos de aquisição
- Estar ciente de que existem muitos documentos que o podem ajudar a lidar com "zonas cinzentas"
- Certificar-se de documentar e arquivar qualquer desvio das regras corretas
- Dar um bom exemplo
- Em caso de dúvida: pergunte!

---

**Práticas de trabalho com fornecedores.**

- Os negócios devem ser realizados durante o horário normal de trabalho
  - As reuniões com fornecedores devem ser realizadas com um mínimo de dois membros do pessoal da organização
  - Os fornecedores não devem ser convidados para os escritórios do pessoal da organização, mas para a cafeteria ou sala de reuniões
  - As reuniões devem ter uma agenda e atas
  - Assegurar distância suficiente quando se trabalha com fornecedores, especialmente quando se trabalha com o mesmo há muitos anos
  - Certifique-se de que está ciente das políticas relevantes e de como aplicar os princípios éticos da organização no seu trabalho
-

---

**Evitar desculpas entre a equipa e os colaboradores.** A ética é fazer o que está certo, mesmo para além do local de trabalho. É importante estar vigilante e não relaxar o comportamento de trabalho.

- "Tenho de atalhar para atingir o meu objetivo"
- "Falta-me o tempo/recursos para fazer o que é correto"
- "Os meus pares esperam que eu aja desta forma"
- "Os meus superiores querem resultados"
- "Não penso que seja realmente errado ou ilegal"
- "Outros pensariam que é uma boa escolha."
- "Nunca ninguém verá a diferença"
- "Tenho receio de fazer o que sei ser correto"
- "Foi sempre assim que foi feito"
- "Vamos ser práticos"

---

**Atenção aos sinais de alerta.**  
Procurar possíveis sintomas de comportamento antiético e estar atento.

- Desvios dos procedimentos corretos
- Má conservação de registos/ficheiros em falta
- Sigilo excessivo
- Relutância em delegar
- Proteção de certos fornecedores
- Resistência à auditoria
- Reuniões desnecessárias com fornecedores
- Sobrefaturação por parte do fornecedor

---

## Planeamento de aquisições

### Categorias de mercado

O conceito de "categorias de mercado" permite uma forma mais estruturada de compilar e combinar aquisições devido à sua natureza e especificidades, e assegurar que os princípios de aquisição são seguidos, ao mesmo tempo que facilita o processo de aquisição, estabelecendo normas e ferramentas. Além disso, é possível que as diferentes categorias de mercado possam ter limiares diferentes. Em geral, existem quatro categorias principais ou "mercados" com os quais as organizações humanitárias trabalham, mas existem variações e categorias adicionais.

A categoria de bens ou fornecimentos inclui a compra de artigos tangíveis e/ou os seus conjuntos interrelacionados. Em geral, um mercado é considerado como um bem/fornecimento quando há uma transferência de propriedade de produtos tangíveis.

Um produto é definido por dois elementos:

- Especificação técnica ou descrição detalhada (incluindo imagens, se necessário)
- Unidade de compra (Kg, Lt, peça, etc.)

**Mercadorias/fornecimentos** Todos os custos associados à produção, preparação, instalação, manutenção e eliminação relacionados com os produtos adquiridos (custo total de propriedade), podem ser considerados como parte do mercado de bens se os serviços adicionais tiverem sido adquiridos, entregues e faturados em conjunto e desde que estes custos se mantenham inferiores em comparação com o custo total de aquisição.

As compras típicas no mercado de bens incluem alimentos, ferramentas, materiais de construção, material de escritório, equipamento, etc.

---

A construção/manutenção é uma categoria de mercado que inclui a conceção da obra e/ou a sua execução de acordo com os requisitos previamente especificados.

**Construção/manutenção** Os procedimentos de aquisição e monitorização da construção/manutenção incluem geralmente a visita ao local onde as obras devem ser realizadas com potenciais empreiteiros, permitindo-lhes compreender melhor o que é necessário e os requisitos para fazer uma oferta mais precisa. Como os trabalhos normalmente levam tempo a ser finalizados, deve ser incluído nos planos um cronograma de execução, bem como momentos em que as visitas de inspeção têm de ser realizadas.

Exemplos comuns são: uma reabilitação de edifícios (total ou parcial), qualquer tipo de construção, troços de estradas, etc.

---

**Serviços** A categoria de mercado de serviços inclui os serviços intelectuais e não intelectuais que não se enquadram nas definições de mercado de bens e obras. Avaliações, assistência técnica, ou qualquer outra atividade que não implique a transferência de um produto tangível são consideradas como um serviço.

Neste mercado, é possível contratar os serviços de despachantes, advogados, consultores, serviços de tradução, transporte, etc.

---

---

Os mercados de imobiliário/aluguer referem-se ao arrendamento de imóveis, sejam terrenos ou edifícios, independentemente da sua finalidade. Este mercado possui certas características que tornam o processo de aprovisionamento e seleção ligeiramente diferente dos outros mercados:

### **Propriedade/aluguer**

- Não há fornecedores, mas sim senhorios.
- Não há transferência de propriedade, mas sim direito de utilização durante um período de tempo.
- Existem leis específicas aplicáveis à propriedade.

A complexidade do mercado imobiliário torna difícil medir duas ou mais premissas exatamente pelos mesmos critérios. Embora existam alguns aspetos semelhantes, tais como a localização, a estrutura, a distribuição interna, considerações de segurança, tornam o processo de seleção mais complexo. O pessoal logístico associado ao aprovisionamento deve avaliar o mercado local (ativamente) e escolher a opção mais económica que se adapte tanto quanto possível aos requisitos iniciais.

---

## **Estratégia de compras**

Qualquer estratégia de aprovisionamento deve observar os princípios centrais de aprovisionamento estabelecidos por uma organização e deve incorporar diferentes planos de aprovisionamento para programas ou projetos em que as necessidades são pré-identificadas. As agências devem saber o quê, onde e quando são necessários fornecimentos e escolher uma estratégia de fornecimento de apoio, prestando atenção ao custo total de propriedade (por exemplo, custos iniciais de compra, expedição, operação, manutenção e eliminação), as condições especiais de campo e a capacidade real de adquirir e entregar materiais e serviços necessários. Se as agências não se aproximarem estrategicamente das aquisições, correm o risco de não serem capazes de satisfazer todas as necessidades, não cumprirem as restrições orçamentais, e correm riscos financeiros, de reputação ou mesmo de segurança.

Uma estratégia tem de ser flexível e pronta a ser revista com condições em mudança, requisitos em mudança, ou mudanças no contexto que rodeia a organização. Cada intervenção deve ter um plano de aprovisionamento separado que reflita o mínimo de informação sobre as necessidades previstas, permitindo:

- Melhorar o aprovisionamento e assim aumentar a concorrência.
- Mitigar o risco de redundância, reduzindo os custos e preços de transação através da consolidação das ações de aquisição.
- Aumentar a utilização eficiente dos recursos, evitando ações de última hora.
- Prevenir o incumprimento de regulamentos, regras e procedimentos devido a limitações de supervisão ou de tempo.

Os planos de aquisição são a base de qualquer processo de aquisição - devem ser preparados antes do início de qualquer ação, programa ou projeto, e devem basear-se na análise do orçamento, do número de beneficiários e das atividades. O exercício é um esforço comum entre todos os participantes, incluindo o pessoal de projetos e programas, pessoal logístico envolvido em aquisições, e pessoal financeiro que controla os orçamentos. O plano deve formalizar os seguintes detalhes:

- Descrição dos bens/serviços a adquirir.
- Estimativa dos custos e quantidades dos bens e serviços necessários.
- Categorias de bens e serviços.
- Métodos de solicitação.
- Datas de entrega previstas (cronograma/agendamento).

É possível que as organizações de auxílio não possam prever todas as necessidades durante toda a duração do projeto, e que um determinado plano possa sofrer modificações maiores ou menores devido à alteração das condições. No entanto, há normalmente necessidades recorrentes que podem ser antecipadas, e há algumas estimativas razoáveis que podem ser baseadas em experiências passadas de onde os planeadores podem extrair informação.

É fundamental definir claramente os requisitos para cada bem ou serviço necessário na fase de planeamento. Isto permite que as pessoas que aprovam as aquisições compreendam melhor a função, o desempenho e as especificações técnicas que serão necessárias para cobrir as necessidades do requerente, como determinar a melhor solução para as ajustar, e como estabelecer os critérios de avaliação para assegurar os padrões de qualidade.