

# Guia de Campo sobre Controlos Internos em Ação



Programa  
Alimentar  
Mundial

SALVAR  
VIDAS  
MUDAR  
VIDAS

## Como Gerir os Riscos e Ganhar Controlo

Divisão de Gestão de Riscos Empresariais (ERM)

# ERM

Integração da Gestão do Risco

# Conteúdo



## 05

### O QUE ESTAMOS A TENTAR CONTROLAR?

---

O controlo interno é definido no Quadro de Controlo Interno (2015) do PAM da seguinte forma: um processo, efetuado pelo Conselho Executivo, pela direção e por outro pessoal do PAM, que é criado para fornecer uma garantia razoável relativamente à concretização dos objetivos relacionados com as operações, os relatórios e a conformidade.

## 13

### PORQUE É QUE O CONTROLO INTERNO PODE FALHAR?

---

Compreender as potenciais falhas ajuda a moldar o processo de avaliação do controlo (capítulo 3) e a tomar decisões sobre como melhorar o funcionamento do controlo (capítulo 4).

## 23

### COMO É QUE SE AVALIA UM SISTEMA DE CONTROLO?

---

Os gestores são responsáveis pela revisão e avaliação do funcionamento dos controlos internos na sua amplitude de controlo e devem fazê-lo de forma contínua.

## 35

### ENCONTROU UM PROBLEMA DE CONTROLO, E AGORA?

---

Há mais do que uma forma de melhorar os controlos internos, e a forma de reagir quando encontra um problema dependerá do seu contexto e prioridades.

## 47

### COMO SE PODE EVITAR PROBLEMAS NO FUTURO?

---

Este capítulo irá abranger dicas e truques gerais para dois participantes importantes que têm um papel particular quando se trata de cultivar um forte sistema de controlo interno: Gestores e escritórios mais pequenos.

# Onde pode encontrar mais informações?

Para saber mais sobre riscos, controlo e prestação de contas, pode consultar as seguintes páginas:

## CURSOS DE E-LEARNING SOBRE CONTROLO INTERNO:

No [canal de ERM do WeLearn](#), pode encontrar o curso de e-learning complementar "[Controlo interno em ação](#)" e outros cursos relevantes sobre temas como "[Normas mínimas de controlo para a gestão de riscos de terceiros durante situações de emergência](#)" e o "[Modelo de três linhas](#)";

## JUNTE-SE À CONVERSA:

Na [Comunidade de ERM](#) no Yammer; pode comunicar, descobrir e partilhar informações, experiências e práticas recomendadas sobre controlo interno, gestão de riscos, gestão de riscos de fraude e muito mais;

## VISITE AS NOSSAS PÁGINAS DO WFPGO:

As páginas [Divisão](#) e [Coleção](#) de ERM contêm informações e ligações úteis para obter orientações;

## CONSULTE OS NOSSOS MANUAIS:

Incluindo o [ERMM](#) e o [Manual de Prevenção de Fraude e Corrupção](#);

## CONSULTE AS NOSSAS POLÍTICAS E QUADROS NORMATIVOS:

Incluindo a [Política de Gestão de Riscos Empresariais](#) (2018), o [Quadro de Supervisão](#) (2018), o [Quadro de Controlo Interno](#) (2015) e a [Política Antifraude e Anticorrupção do PAM revista](#) (2021).

# Introdução

Este guia contém conselhos concretos e práticos sobre como implementar controlos internos melhores e mais inteligentes para assegurar que o PAM consegue cumprir os seus objetivos. Iremos dar resposta às cinco principais questões que tem de considerar para melhorar a eficácia dos controlos internos no seu trabalho:

1. O que estamos a tentar controlar?
2. Porque é que o controlo interno pode falhar?
3. Como é que se avalia um sistema de controlo?
4. Encontrou um problema de controlo, e agora?
5. Como se pode evitar problemas no futuro?

Incluimos um cenário para cada tópico que serve para fundamentar a teoria com exemplos da vida real que pode encontrar facilmente no seu trabalho quotidiano no PAM. Deste modo, conseguimos desmistificar a teoria e conceção do controlo interno e demonstrar a sua ampla aplicação nos programas e funções de apoio do PAM. O guia irá dar-lhe as ferramentas necessárias para poder implementar, avaliar e melhorar os controlos internos com confiança.

## A quem se destina este guia?



WFP/Giulio d'Adamo

Este guia destina-se ao pessoal do PAM em todos os escritórios e funções do PAM que trabalham como gestores e/ou supervisionam ou realizam atividades de controlo interno. Como quase todos utilizam controlos internos para gerir os riscos, mesmo o pessoal que não tem responsabilidades de gestão ou supervisão beneficiará das informações que constam neste guia.

# O que estamos a tentar controlar?

O control interno atenua o risco

O controlo interno é definido no [Quadro de Controlo Interno](#) (2015) do PAM da seguinte forma: um processo, efetuado pelo Conselho Executivo, pela direção e por outro pessoal do PAM, que é criado para fornecer uma garantia razoável relativamente à concretização dos objetivos relacionados com as operações, os relatórios e a conformidade.

## EM TERMOS SIMPLES, ISTO SIGNIFICA QUE O CONTROLO INTERNO É...

**“Coisas que todos fazemos...”**

O controlo interno é da responsabilidade de todos



**...para estarmos razoavelmente seguros de que**

não existe um método de controlo perfeito



**...obtemos bons resultados, e não maus resultados...**

o controlo consiste em atingir os objetivos



**...em matéria de operações, relatórios e conformidade”**

o controlo refere-se às operações, aos relatórios e à conformidade

Por outras palavras, o controlo interno existe para atenuar o risco. Um risco define-se como o potencial de acontecer algo que pode afetar negativamente a concretização dos objetivos, incluindo objetivos operacionais, bem como requisitos de informação e conformidade.

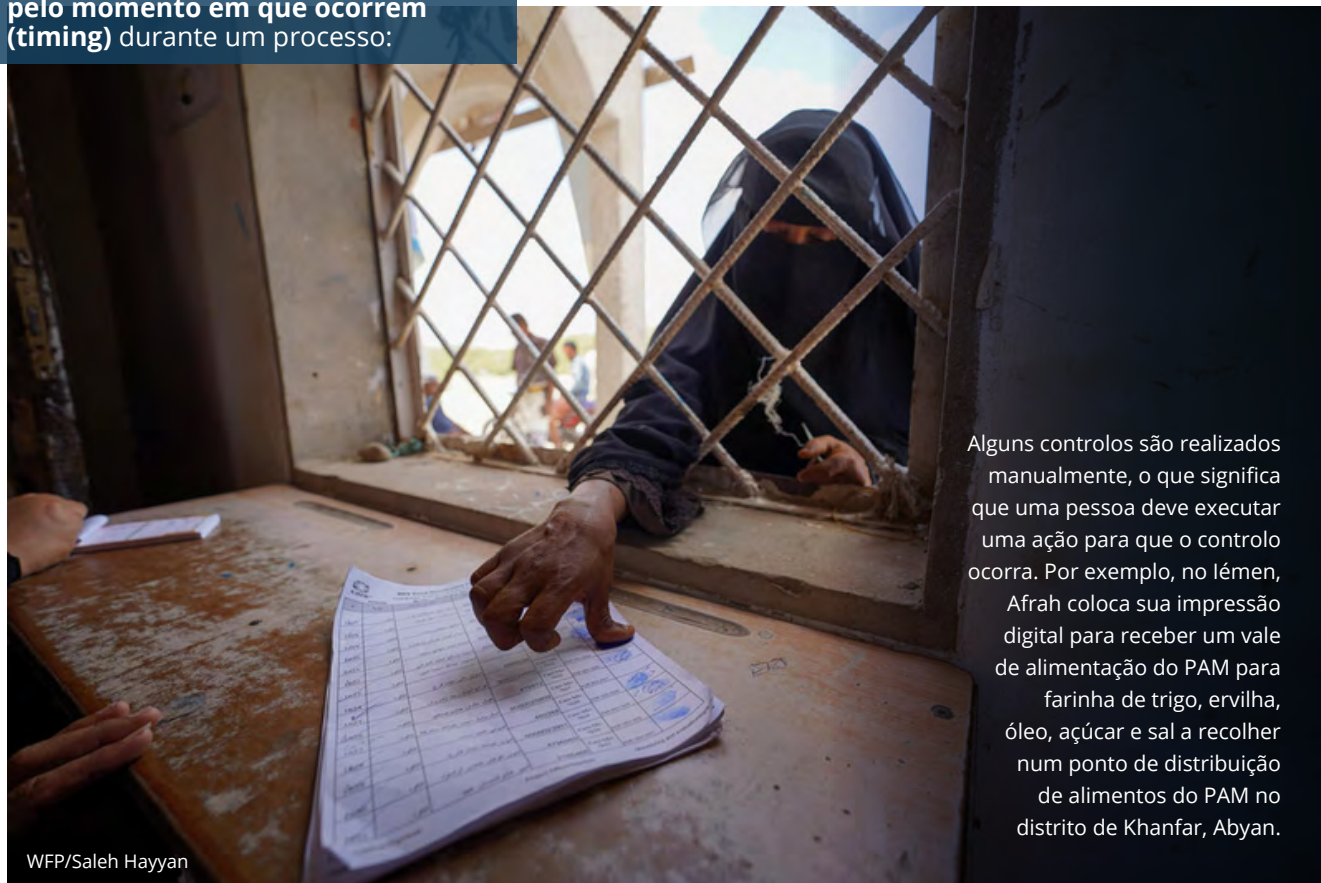
O controlo interno é executado por pessoas, e não é perfeito. Falaremos mais sobre isto no [capítulo 2](#) “Porque é que o controlo interno pode falhar?”

Tal como os objetivos, os ambientes de trabalho e os riscos evoluem continuamente, os controlos internos também precisam de evoluir para se adaptarem às alterações das circunstâncias; é, portanto, um processo contínuo e não um processo pontual. Embora o conceito possa parecer abstrato, mostraremos que os controlos internos fazem parte daquilo que os gestores e o pessoal do PAM fazem no dia-a-dia.

**Não se esqueça, os controlos internos também o protegem!**

Os controlos internos protegem a organização contra riscos e também protegem as pessoas que os implementam. Por exemplo, as aprovações a vários níveis e os comités de decisão protegem todas as pessoas singulares contra pressões indevidas para influenciar o resultado de um processo de licitação.

Os controlos podem ser caracterizados pelo momento em que ocorrem (timing) durante um processo:



Alguns controlos são realizados manualmente, o que significa que uma pessoa deve executar uma ação para que o controlo ocorra. Por exemplo, no Iémen, Afrah coloca sua impressão digital para receber um vale de alimentação do PAM para farinha de trigo, ervilha, óleo, açúcar e sal a recolher num ponto de distribuição de alimentos do PAM no distrito de Khanfar, Abyan.

WFP/Saleh Hayyan

## Tipos de controlos internos

Os controlos internos abrangem uma vasta gama de atividades, desde simples “tarefas rápidas” até medidas mais complexas e dispendiosas. Para que um controlo funcione corretamente, é preciso um equilíbrio entre o nível aceitável de risco e um custo razoável de controlo.

Para que o controlo seja eficiente, tem de ter os tipos certos e o equilíbrio das atividades de controlo, concentrando-se nos mais impactantes e económicos. Seguem-se os tipos de atividades de controlo que podemos implementar para atenuar o risco.

### Stop it, catch it, or fix it?

#### Controlos de prevenção

Um controlo pode ser implementado nas fases iniciais do processo como medida proativa para evitar que um determinado risco ocorra ou reduzir o seu impacto, caso ocorra. Por exemplo, uma avaliação da capacidade de um parceiro cooperante (PC) antes da adjudicação de um contrato é uma forma preventiva de garantir que o PC consegue cumprir as expectativas do PAM. Em alguns casos, investir no controlo proativo logo de início pode ajudar a equipa a evitar custos maiores a longo prazo, caso algo corra mal.

#### Controlos de deteção e correção

São controlos importantes a ter em vigor mais à frente no processo para detetar situações em que algo possa não ter corrido conforme planeado. Dão-lhe a oportunidade de corrigir ou encaminhar a questão para o nível apropriado da gerência. A monitorização no terreno, as reconciliações e avaliações de desempenho dos parceiros são exemplos de controlos que podem ajudar a detetar eventuais problemas que possam ter ocorrido.

Os controlos também podem ser caracterizados pelo **modo como são implementados**:

# Humano vs. robô

Alguns controlos são implementados manualmente, ou seja, é preciso que uma pessoa realize uma ação para que o controlo ocorra. Por exemplo, a reconciliação manual de duas folhas de cálculo em Excel e a assinatura de um memorando de decisão são controlos manuais.

Mas há outros controlos que são automatizados, ou seja, não é necessária a ação de uma pessoa. Os controlos automatizados podem ser mais dispendiosos na hora de os implementar, mas, uma

vez instalados, podem ser mais fiáveis do que os controlos manuais, uma vez que reduzem o potencial de erro humano. Ainda assim, precisam de ser vigiados de perto no que diz respeito à qualidade dos dados (“lixo entra, lixo sai”) e para assegurar que estão a funcionar conforme previsto e que não é possível contorná-los. A eliminação automática de dados duplicados no momento do registo das identidades beneficiárias utilizando dados biométricos é um exemplo de um controlo automatizado.

Formação de drones com pessoal do PAM, parceiros e governo na Maurítânia em janeiro de 2021. O PAM utiliza drones para entrega de carga, comunicação, conectividade, monitorização de campo e avaliação de danos, entre outros trabalhos. Dada a sua ampla aplicação, os drones podem ser usados como um controlo preventivo ou de deteção.

<https://drones.wfp.org>  
[www.enhaut.org](http://www.enhaut.org)

## Verificações e balanços

A segregação de funções, também conhecida como “verificações e equilíbrios”, está incorporada na conceção dos processos empresariais e garante que uma só pessoa não tem poder indevido para influenciar o processo.

A segregação de funções, também conhecida como “verificações e equilíbrios”, está incorporada na conceção dos processos empresariais e garante que uma só pessoa não tem poder indevido para influenciar o processo. Envolve a divisão de uma tarefa em várias etapas que deverão ser realizadas por pelo menos duas pessoas, de modo a que não seja só uma única pessoa a ter total responsabilidade ou controlo sobre o processo do início ao fim. Para aprovar o pagamento de uma fatura, uma pessoa pode ser responsável por preparar o pagamento e outra por assinar o mesmo, por exemplo.

As funções-chave têm de ser corretamente divididas para assegurar a proteção do escritório contra perdas financeiras, fraude e corrupção. Os casos de fraude geralmente acontecem quando os controlos básicos, tais como a segregação de funções, estão ausentes ou não são aplicados. Para obter mais informações, consulte o [Manual de Prevenção de Fraude e Corrupção](#) do PAM.

## Seguir o bom senso para melhorar a qualidade – gestão e revisão por pares

Outro controlo importante está relacionado com a responsabilidade que a direção tem de rever e avaliar as atividades sob sua supervisão. A direção é responsável pela realização de avaliações do desempenho efetivo em comparação aos orçamentos, projeções e períodos anteriores, por exemplo. Isto inclui o seguimento de iniciativas importantes para determinar até que ponto é que os objetivos estão a ser cumpridos. A direção também analisa e aprova de forma crítica os documentos e transações.

## Palavra-passe, por favor

A ideia de “quem tem acesso” é outro tipo importante de avaliação a fazer no seu processo. A limitação do acesso pode evitar problemas com a qualidade dos dados e com a utilização indevida e a adulteração de informações, contribuindo para a rastreabilidade e transparência dos dados. Por exemplo, a existência de nomes de utilizador únicos permite saber quem fez o quê e quando num sistema, e estes podem ser configurados para permitir que apenas os utilizadores com uma determinada função possam executar uma determinada ação. Outro exemplo é a limitação do acesso físico aos locais, ativos ou recursos financeiros.



A revisão por pares é outra forma de melhorar a qualidade dos produtos antes de estes serem enviados para revisão por parte da direção ou para identificar lições a retirar e oportunidades de melhoria.

As equipas de campo do PAM fazem monitorização regular nos acampamentos apoiados pelo PAM para mitigar o risco de aumento de preços. Seu trabalho garante que produtos nutritivos estejam disponíveis aos refugiados com preços justos. Os refugiados sírios podem comprar alimentos no supermercado do campo de Adana e, graças ao cartão e-food, podem escolher alimentos nutritivos.



WFP/Deniz Akkus

# CENÁRIO 1 – RELATÓRIOS

## 1. Quais são os seus objetivos, ou seja, o que espera conseguir alcançar?

Para efeitos deste exercício, considere uma situação em que se pretende produzir relatórios de alta qualidade que a direção possa usar para tomar decisões. Pense sobre o processo de desenvolvimento dos relatórios e identifique as três etapas principais do trabalho: análise dos dados, elaboração dos relatórios e entrega dos relatórios.

## 2. Que medidas está a tomar para garantir que os relatórios produzidos são fiáveis e de alta qualidade?

Para concretizar o seu objetivo, precisa de prevenir ou detetar aspetos que possam correr mal ou que tenham corrido mal.

Identifique três medidas importantes a tomar que compreendam os seus controlos internos:

STEP 1	STEP 2	STEP 3
Um procedimento operacional padrão (SOP) que descreva o processo para assegurar uma abordagem estruturada e consistente à análise dos dados.	Um sistema de revisão por pares no qual um colega valida as suas conclusões para efeitos de controlo de qualidade e para detetar eventuais erros que possam ter ocorrido apesar da utilização do SOP.	Revisão e aprovação dos relatórios finais por parte da direção. Isto permite à equipa compreender a utilidade dos relatórios para a direção e criar ações para melhorar a qualidade com base no feedback da direção.

<b>Processos de trabalho</b>	Análise dos dados	➤	Elaboração dos relatórios	➤	Entrega dos relatórios
<b>Riscos</b>	Análise incoerente	➤	Erros/apresentação de baixa qualidade	➤	Baixo valor utilitário/estratégico
<b>Controlos Internos</b>	Procedimento operacional padrão (SOP)	➤	Revisão por pares	➤	Revisão e aprovação pela direção

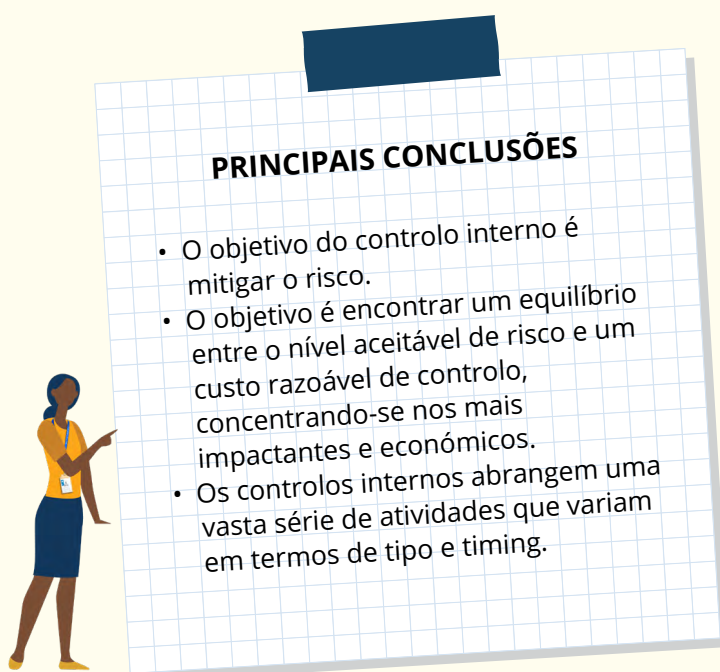
### 3. Quão confiante está de que o relatório será entregue a tempo e com qualidade aceitável?

A partir deste cenário, podemos determinar que a equipa dispõe de um sólido sistema de controlo interno para assegurar a entrega de relatórios de alta qualidade. Embora os três controlos identificados na etapa 2 sejam todos manuais, estes representam um bom equilíbrio entre a tentativa de prevenir potenciais problemas e a deteção de problemas efetivos, como segue:

CONTROLO	OBJETIVO
<b>SOP para análise dos dados</b>	<b>Prevenir</b> uma análise dos dados de fraca qualidade devido a uma metodologia não estruturada ou incoerente
<b>Revisão por pares</b>	<b>Detetar e corrigir</b> erros ou problemas com a análise, assim como a apresentação das informações
<b>Revisão e aprovação pela direção</b>	<b>Detetar</b> pontos fracos, como, p. ex., a sua utilidade para a tomada de decisões, e dar feedback sobre como <b>prevenir</b> problemas no futuro

A utilização de controlos que previnem, detetam e corrigem problemas melhora a proteção contra falhas. A equipa pode estar **razoavelmente confiante** de que, no caso de um controlo de prevenção falhar, haverá um controlo de deteção para identificar o problema. Considerar o processo na íntegra de ponta a ponta ajuda a garantir que as interdependências entre os controlos também são consideradas.

Embora a equipa possa estar **bastante segura** de que este sistema irá ajudá-la a concretizar o seu objetivo, ainda há coisas que podem correr mal - erros que ninguém deteta ou talvez algo novo que surge na análise e com que a equipa nunca lidou antes. É por isso que o sistema dá uma garantia razoável, mas não absoluta.



“

*CADA INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO TEM, EM DIFERENTES GRAUS DE RESPONSABILIDADE, DEVERES A DESEMPENHAR EM RELAÇÃO AOS CONTROLOS INTERNOS.*

”

**- Secretário-Geral António Guterres -**

*30 de junho de 2021*

# Porque é que o Controlo Interno pode falhar?

O controlo interno ajuda a organização a concretizar os seus objetivos, a produzir informações fiáveis e a cumprir as regras relevantes.

Contudo, não existe um controlo perfeito, o que se deve a uma série de limitações, algumas das quais estão fora do controlo do PAM. Alguns exemplos incluem as condições económicas ou políticas fundamentais que influenciam o ambiente operacional do PAM e a ocorrência de catástrofes naturais e pandemias.

Mas, em alguns casos, os controlos internos falham devido a uma conceção e implementação deficientes. Estes são casos nos quais podemos fazer algo, e por isso é importante tentar compreender as causas principais dos pontos fracos e possíveis falhas. Compreender as potenciais falhas ajuda a moldar o processo de avaliação do controlo ([capítulo 3](#)) e a tomar decisões sobre como melhorar o funcionamento do controlo ([capítulo 4](#)).

## As pessoas falham

Um sistema de controlo é tão fiável quanto as pessoas que são responsáveis por ele - por este motivo, temos de garantir que a direção está a definir o tom certo para sustentar os valores, a cultura e o clima ético corretos para a implementação eficaz dos controlos. Reconhecendo que, pela sua natureza, as pessoas são falíveis e propensas a uma série de erros e comportamentos, conseguimos identificar várias limitações inerentes ao controlo interno.

### ESTAS LIMITAÇÕES PODEM SER A CONSEQUÊNCIA NÃO INTENCIONAL DA FALIBILIDADE HUMANA:

#### **Tomada de decisões erradas –**

A eficácia dos controlos é limitada pelo facto de que o discernimento e o parecer humanos podem ser incorretos e suscetíveis a parcialidade. As decisões têm de ser tomadas no tempo disponível, com base nas informações disponíveis e sob a pressão imposta pelo ambiente.

#### **Falta de capacidade –**

Por vezes, as pessoas podem não ter a formação necessária ou não ter as devidas qualificações para desempenhar parte ou a totalidade do seu cargo. As restrições de tempo e as prioridades concorrentes podem também influenciar o nível de diligência na implementação dos controlos.

#### **Erros humanos –**

As pessoas podem interpretar mal as instruções ou cometer erros. Podem também cometer erros devido a descuido, distração ou fadiga.

**ESTAS LIMITAÇÕES PODEM TAMBÉM CRIAR CONDIÇÕES PROPÍCIAS A AÇÕES INTENCIONAIS QUE ACABAM POR PREJUDICAR O CONTROLO. ESTAS AÇÕES PODEM INCLUIR:**

**Desconsideração das decisões da direção –**

Quando uma política, procedimento ou diretiva da direção é desconsiderada ou rejeitada por um gestor. O motivo pode ser conveniência, a intenção de obter um benefício pessoal ou fazer com que o desempenho da sua equipa pareça melhor do que realmente é.

**Deturpação de factos –**

Isto pode incluir declarações falsas a terceiros ou a emissão deliberada de documentos ou registos falsos, tais como notas de receção de mercadorias ou contagens de inventário.

**Conluio de duas ou mais pessoas –**

Quando há pessoas que agem em conjunto para ocultar uma determinada ação, é possível que os dados financeiros ou as informações da direção sejam alterados de tal modo que o sistema de controlo não consegue detetar facilmente essas alterações.

Estas normalmente são motivadas por três fatores: pressão (financeira ou emocional, por exemplo); oportunidade (capacidade de realizar uma ação sem ser apanhado); e racionalização (encontrar justificações para ações desonestas).

## Falhas de conceção

O controlo interno pode falhar devido a uma conceção incorreta, ou seja, quando a escolha das atividades de controlo não é a mais correta. Isto pode acontecer tanto quando um controlo está completamente em falta como quando está em vigor, mas não é apropriado para o seu propósito. Também pode existir um desequilíbrio na conceção dos controlos, p. ex., quando os controlos estão demasiado focados na deteção de problemas que já ocorreram e não incluem medidas suficientes para evitar que aconteçam.



Conceção

Experiência do utilizador

Alguns problemas de conceção podem ser problemas antigos que evoluem ao longo do tempo à medida que as atividades ficam desatualizadas. Por exemplo, talvez uma plataforma on-line pode exigir a verificação de identidade para aceder a informações confidenciais, mas uma nova atualização do sistema torna esta verificação obsoleta e, no entanto, esta continua em vigor.

Um exemplo de um problema de conceção é o caso da segregação de funções. Embora alguma segregação ajude a prevenir fraude e erros, é possível que demasiada segregação possa aumentar o risco. Quando há demasiados níveis de autorização e aprovação, uma pessoa pode relaxar no desempenho da sua tarefa na cadeia, acreditando que outras pessoas irão detetar eventuais erros. Além disso, pode criar demasiada separação nas funções desempenhadas por diferentes pessoas, o que pode impedi-las de ver o panorama geral e identificar questões mais amplas.

### Falhas na implementação

O controlo interno também pode falhar devido à forma como funciona na prática. P. ex., quando um controlo não funciona conforme previsto porque a pessoa que o efetua não compreende como fazê-lo de modo eficiente. Este tipo de falhas provém do fator humano, que é influenciado pelo ambiente de controlo (o que será explorado mais detalhadamente no [capítulo 4](#)). Podem também derivar de outros fatores, como questões de qualidade dos dados. O processo de reconciliação pode ter sido feito corretamente com base nos dados disponíveis, por exemplo, mas seria um erro assumir que os dados são de alta qualidade. Se suspeitar que a qualidade dos dados pode ser um problema, analise o processo que foi seguido para gerar os dados.

Por exemplo, imagine que um escritório implementa um novo sistema on-line para todos os funcionários através de uma formação virtual durante a hora de almoço. Tudo corre bem e o pessoal recebe uma formação completa sobre como elaborar os documentos na plataforma. Mas, com a pressa de ir almoçar depois de uma longa formação, esquecem-se do passo mais importante: o envio do documento. Embora o sistema em si tenha sido configurado corretamente com controlos bem concebidos, devido ao “fator humano”, os controlos não foram implementados corretamente. Considerar o processo completo de ponta a ponta é fundamental para que as interdependências entre controlos sejam claras e bem compreendidas.

## A alteração das circunstâncias leva a falhas

Considere o cenário em que não está a alcançar os resultados esperados, mas, após avaliar a qualidade dos seus controlos, chega à conclusão de que não há qualquer problema em particular. O problema pode não residir no controlo em si, mas sim na evolução do processo ou contexto mais amplo ao qual não se conseguiu adaptar. As circunstâncias estão em constante evolução, o que pode levar a alterações dos níveis de risco e afetar a forma como os controlos são implementados.

Podem ter surgido novos riscos no ambiente externo que ainda não conseguiu identificar e resolver. Também podem surgir novos riscos devido a mudanças do ambiente interno, tal como uma mudança das modalidades de intervenção do PAM. Por outro lado, pode haver novas oportunidades que deve aproveitar. Se o seu escritório adotar novo software ou tecnologia para aumentar a eficiência, isto pode exigir novos controlos, por exemplo.

Não se esqueça também de considerar as alterações que possam ter impacto na forma como os controlos são implementados, tais como um novo parceiro, prestador de serviços ou membro do pessoal que participa no seu processo.

Depois de as escolas terem fechado na Venezuela por causa da pandemia do COVID-19, as crianças matriculadas no ensino pré-escolar e os funcionários da escola receberam mensalmente rações alimentares para levar para casa. Nesta foto, as pessoas se registram para receber alimentos para levar para casa na escola "C.E.I. Paraguana".



WFP/Alexis Masciarelli



Esses caminhões contêm assistência alimentar para o povo da província de Badakhshan, onde a neve severa bloqueou o caminho do PAM para prestar ajuda. Apesar de muitos obstáculos e barreiras, o PAM Afeganistão abriu o caminho e garantiu que a ajuda chegasse aos afegãos em todo o país.



WFP/Hayatullah Rasoli

As circunstâncias estão em constante evolução, o que pode levar a alterações dos níveis de risco e afetar a forma como os controles são implementados.

# CENÁRIO – GESTÃO DE BENEFICIÁRIOS

## 1. Estabelecer o contexto

Imagine que é o diretor de um programa e é responsável pela gestão da entrega de assistência monetária aos beneficiários. O escritório nacional está a enfrentar uma emergência crescente com um elevado número de refugiados a fugir de conflitos, muitos dos quais carecem de documentos de identidade. Para gerir esta situação, o escritório implementou a plataforma SCOPE para a gestão das informações dos beneficiários e das transferências, juntamente com a identificação biométrica, sempre que possível. No caso das pessoas sem bilhetes de identidade, o PAM verifica os beneficiários através dos cartões SCOPE ou através de outra pessoa verificada com documentos.

É realizada uma auditoria interna do seu escritório que identifica que há lacunas de controlo na gestão dos dados dos beneficiários. A análise das informações do SCOPE do escritório nacional encontrou identificações e impressões digitais duplicadas dos beneficiários, o que levou à necessidade de dupla assistência em alguns casos, o que expôs os pontos fracos dos seus controlos. Consideremos as razões pelas quais isto poderia ter acontecido.



O PAM introduziu o programa piloto de registo SCOPE em Mora, região do Extremo Norte nos Camarões. O SCOPE ajuda-nos a ampliar o impacto de nossas operações, garantindo que a pessoa certa receba o benefício pretendido, no momento certo e da melhor forma.

## 2. Compreender os seus controlos

Identifique três etapas de trabalho envolvidas na gestão dos dados dos beneficiários e um controlo importante em cada etapa que deveria ter evitado ou detetado o problema antes da ocorrência da falha.

**1.** Eliminação de duplicações dos beneficiários registados no SCOPE utilizando dados biométricos e cartões SCOPE;

**2.** Revisão e aprovação das listas de beneficiários por parte da direção; e

**3.** Reconciliação entre as listas de beneficiários previstas e assistidas após a entrega.

### Processos de trabalho

#### Riscos

#### Controlos Internos

Registo dos beneficiários

Duplicação de registos

Eliminação de duplicações no SCOPE



Preparação da lista



Erros de inclusão



Revisão e aprovação pela direção



Entrega



Discrepâncias com a assistência planeada



Reconciliação

## 3. O que correu mal e onde?

Antes de identificarmos como podemos reforçar o nosso sistema de controlo interno, precisamos primeiro de estabelecer as razões pelas quais ele falhou. Por outras palavras, precisamos de responder ao seguinte:

**a)** Existem controlos para gerir os riscos materiais do processo?

**b)** Serão eles adequados para o seu propósito, ou seja, será que concretizam aquilo a que se destinam? Se um controlo falhar, será que outro controlo poderá revelar o problema?

**c)** São devidamente implementados na prática pelas pessoas responsáveis?

Vamos considerar algumas das razões pelas quais os nossos controlos podem ter falhado neste caso.

## 4 razões pelas quais o controlo pode falhar

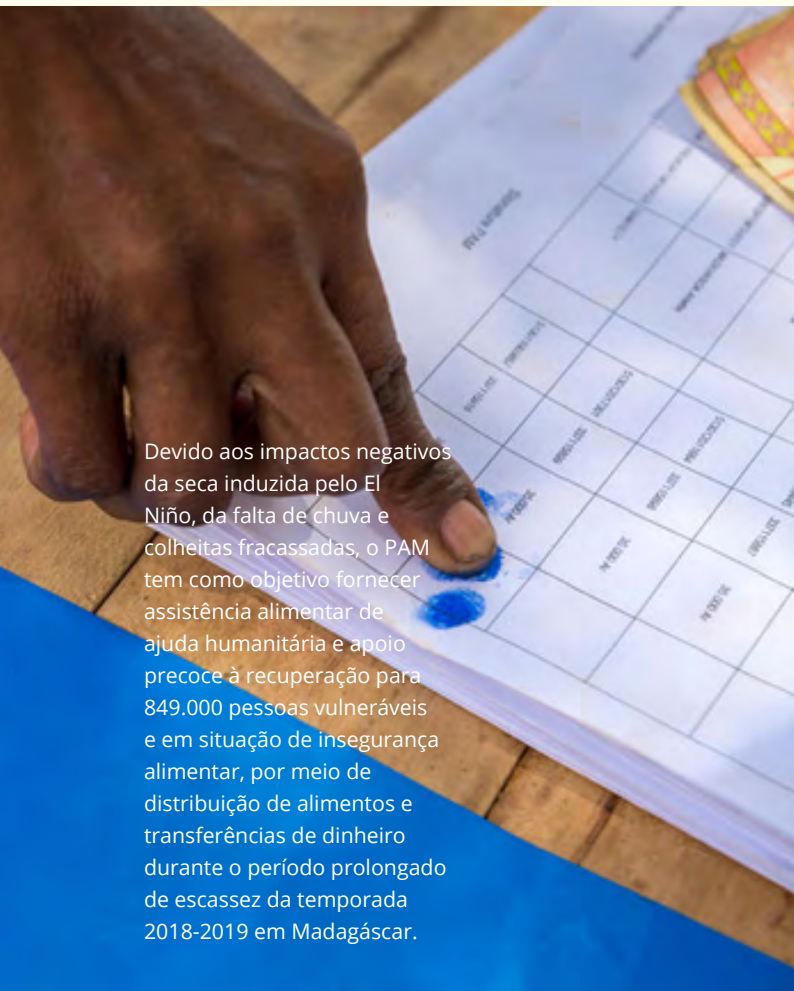
### 1. As pessoas falham

Quando têm demasiado trabalho no contexto da crescente emergência, as pessoas podem não dar prioridade a reconciliações atempadas entre as listas de beneficiários previstos e atendidos. Este é um exemplo de uma “falha humana” causada pela falta de capacidade. Quando são confrontadas com restrições de tempo e prioridades concorrentes, as pessoas podem ter menos capacidade de implementar devidamente os controlos. O tom definido pela direção também pode ter contribuído para a falha se o pessoal executivo não tiver dado prioridade às atividades de controlo ou não parecer levá-las a sério.

### 2. Falhas de conceção

Talvez o processo tenha sido concebido de tal forma que a revisão e aprovação das listas de beneficiários por parte da direção ocorra fora da plataforma SCOPE, sem análises que ajudem o aprovador a identificar problemas. A conceção do controlo neste caso poderia abrir a porta a alterações não autorizadas das listas do sistema após a sua revisão e aprovação e tornar ineficaz a revisão por parte da direção.





Devido aos impactos negativos da seca induzida pelo El Niño, da falta de chuva e colheitas fracassadas, o PAM tem como objetivo fornecer assistência alimentar de ajuda humanitária e apoio precoce à recuperação para 849.000 pessoas vulneráveis e em situação de insegurança alimentar, por meio de distribuição de alimentos e transferências de dinheiro durante o período prolongado de escassez da temporada 2018-2019 em Madagáscar.

### 3. Falhas na implementação

Apesar de estar em vigor um processo para eliminar a duplicação de identidades usando dados biométricos e cartões SCOPE, talvez a implementação desse processo tenha falhado. Podemos considerar que o início da pandemia da COVID-19 e a implementação do distanciamento social podem ter interferido na recolha de impressões digitais, por exemplo. Isto também impede o escritório de realizar verificações biométricas de identidade com a utilização de cartões SCOPE.

### 4. As circunstâncias mudaram

Este cenário é marcado por um contexto em evolução, nomeadamente o encaminhamento da emergência para níveis superiores e o crescimento do número global de casos de refugiados sem documentos de identificação. Isto levou a riscos crescentes em torno da gestão dos beneficiários, que o escritório nacional não abordou a tempo de evitar uma falha.

#### PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Não existe um método de controlo perfeito devido a uma série de limitações.
- Um sistema de controlo é tão fiável quanto as pessoas responsáveis por ele.
- As alterações do ambiente podem levar ao aumento ou diminuição dos riscos ou ter impacto na eficácia dos controlos.



“

*SE HOVER UM  
CONTROLO SEM RISCO  
POR TRÁS, CHAMA-  
SE BUROCRACIA...*

”

**– Inspetora-Geral do PAM Fabienne Lambert –**

*Retiro ERM 2022, jan. de 2022*

# Como é que se avalia um sistema de controlo?

Os gestores são responsáveis pela revisão e avaliação do funcionamento dos controlos internos na sua amplitude de controlo e devem fazê-lo de forma contínua.

A avaliação dos controlos pode ser realizada a nível do escritório ou da unidade, ou para um processo específico.

## A avaliação dos controlos é uma atividade de gestão contínua

Os gestores avaliam regularmente os seus controlos utilizando o seu parecer profissional para considerar o que está a funcionar, o que não está e encontrar oportunidades para melhorar.

Estas atividades de revisão contínuas estão integradas no trabalho quotidiano. As fontes de provas podem ser internas, tais como relatórios de monitorização e painéis de controlo, mas também externas, tais como mecanismos de feedback da comunidade. As discussões regulares sobre risco e controlo também podem ser formas eficazes de avaliar o estado do seu sistema de controlo e identificar possíveis melhorias. Estas atividades regulares podem resultar em ideias sobre como melhorar processos, procedimentos e práticas que podem ser implementadas como parte de uma melhoria contínua.

### EXEMPLOS DE AVALIAÇÕES CONTÍNUAS

Isto inclui atividades de gestão e supervisão de rotina, tais como:

- Validação periódica da documentação (p. ex., assinaturas de faturas, relatórios de exceção)
- Revisão do pessoal (p. ex., reuniões com o pessoal, feedback do PACE)
- Verificações pontuais (p. ex., de distribuições de parceiros)
- Reconciliações (p. ex., bens físicos ou listas de beneficiários)
- Comparações de relatórios com diferentes períodos de tempo

## Não reinvente a roda - verifique primeiro as avaliações anteriores

Antes de proceder a uma autoavaliação, explore as informações que já estão disponíveis. A sua equipa pode ter realizado recentemente algumas revisões ou avaliações de risco que podem fornecer informações úteis sobre os controlos, eventuais problemas e o contexto no seu escritório ou processo. As lições aprendidas ou análises independentes podem já ter identificado oportunidades de melhoria, e os colegas podem ter ideias sobre o que pode ser feito melhor.

Os seus conhecimentos sobre o assunto deverão estar atualizados para que possa enquadrar a sua avaliação no contexto das orientações funcionais mais recentes.

### Se quer saber, porque não pergunta?

A experiência diz-nos que as pessoas envolvidas na execução de um processo, ou as pessoas que utilizam os seus resultados, têm normalmente uma boa noção do que está a funcionar e do que não está. Fale com as principais partes interessadas sobre as suas observações e frustrações, e com os consultores de risco e de conformidade e chefes de função sobre as suas principais preocupações. Será útil saber se foram feitas avaliações de risco, controlo ou desempenho ou exercícios com as lições aprendidas e quais foram os principais resultados.

### Exercício de garantia do diretor executivo (DE)

O exercício de garantia do diretor executivo consiste num inquérito destinado a identificar questões de risco e controlo que merecem ser encaminhadas ao nível superior ou requerem uma atenção focalizada. O questionário é preenchido pelos escritórios nacionais, gabinetes regionais e funções do PAM anualmente. Com base neste *feedback*, bem como em provas dos organismos de supervisão e outras fontes, os responsáveis de ERM elaboram um documento intitulado “Revisão de problemas significativos de risco e de controlo por parte da direção” para consideração do Conselho Executivo na sua sessão anual.

Os participantes são orientados através de uma avaliação dos seus sistemas de controlo interno, incluindo a identificação de possíveis ações de reforço do controlo que os gestores podem considerar durante os processos de planeamento, priorização e análise de risco.

Consultar a resposta do seu escritório ao exercício mais recente pode revelar conhecimentos que o podem ajudar a contextualizar os riscos e controlos na sua função ou mapear processos e identificar ideias para reforçar o sistema de controlo.



Para obter mais informações, pode também visitar a [coleção de exercícios de garantia do diretor executivo](#) no WFPgo e ler a última “Revisão de problemas significativos de risco e de controlo por parte da direção” na nossa [página de coleções dedicadas](#).

#### Guide to the 2021 Executive Director Assurance Exercise

Management Accountability Unit – Risk Management Branch  
Enterprise Risk Management Division



November 2021



## Autoavaliações de controlo funcional

São utilizadas autoavaliações funcionais, temáticas e de outros tipos para avaliar a eficácia de atividades de controlo específicas no terreno. Fale com os seus colegas para saber se foram realizadas avaliações recentes ou exercícios com lições aprendidas. Para obter mais informações sobre como são realizadas as autoavaliações e as ferramentas disponíveis, consulte “[Como realizar uma avaliação de controlo](#)” abaixo.



Um workshop entre a KRelief e o PAM no PAM Area Office em Aden, Iémen. O PAM apoia cerca de 13 milhões de pessoas com assistência alimentar no Iémen, priorizando áreas com as taxas mais elevadas de insegurança alimentar, numa tentativa de melhorar a situação de segurança alimentar da população e prevenir a fome generalizada.

WFP/Hebatallah Munassar

## Avaliações de risco

Os escritórios regionais, os escritórios nacionais e as funções da sede participam num processo anual de avaliação de risco que está integrado no planeamento anual de desempenho. Os participantes elaboram e mantêm os registos de risco no âmbito do exercício. As avaliações de risco também consideram análises e métricas relevantes, outros exercícios recentes de análise de risco, os resultados das missões de risco ou supervisão, as recomendações de supervisão e outros contributos relevantes.

A consulta das avaliações de risco disponíveis pode ajudar a concentrar os seus esforços nas áreas de maior risco e a compreender melhor o contexto e os desafios. Não deixe de procurar riscos identificados não só pela sua função, mas também por outras funções. Poderá descobrir que se identificaram riscos e ações mitigadoras que têm impacto no seu trabalho, e poderá também descobrir que alguns riscos relacionados estão a ser monitorizados regularmente e poderão fornecer mais informações.

Os planos de desempenho e os registos de risco são armazenados no site do [Plano Anual de Desempenho](#) do CPP e pode encontrar mais orientações no [ERMM](#) e na [coleção sobre o ciclo de vida da gestão de riscos](#) no WFPgo.

# Recomendações de supervisão

Os órgãos de supervisão independentes fornecem informações úteis sobre o nosso trabalho. Recomendamos que analise as fontes abaixo para ver se existem relatórios ou recomendações relevantes. O seu escritório pode ter observações extraordinárias emitidas por:

## Gabinete de Avaliação (OEV)

Os relatórios de avaliação centralizados e descentralizados podem ser consultados na [coleção de relatórios de avaliação](#) no WFPgo; as recomendações são seguidas no [R2](#).

## Gabinete do Inspetor-Geral (OIG)

Pode consultar os relatórios na [página de relatórios de auditoria](#) no site público do PAM; as recomendações são seguidas no [R2](#) e reportadas no painel do [Tableau do Gabinete](#) do Inspetor-Geral.

## Auditoria Externa (EA)

Visite a [página de painéis de recomendações de supervisão externa no WFPgo](#) para saber onde pode encontrar mais informações.

[Relatórios de auditoria externa e respostas da direção](#)

Recomendações da AE e [base de dados](#) detalhada de respostas da direção

Relatório do Conselho Executivo: Relatório sobre a implementação das recomendações da AE ([Relatório 2021](#)) ([Relatório 2022](#))

## Unidade de Inspeção Conjunta (JIU)

[Relatórios da JIU e respostas interagências](#)

Recomendações da JIU e [base de dados](#) detalhada de respostas da direção

Relatório do Conselho Executivo: Relatórios da UIC relevantes para o trabalho do PAM ([Relatório 2021](#)) ([Relatório 2022](#)) ([Relatório sobre o multilinguismo 2021](#))

## Como realizar uma avaliação de controle

Após consulta das fontes de informação acima referidas, poderá decidir que o seu escritório ou processo poderia beneficiar de uma avaliação à medida. Uma revisão periódica de um sistema por parte das pessoas diretamente envolvidas no mesmo pode fornecer conhecimentos e sugestões relevantes para melhorar a forma de trabalhar.

### BENEFÍCIOS DAS AUTO-AVALIAÇÕES DE CONTROLO

- Incentivar os proprietários dos processos a assumirem uma maior responsabilidade sobre a gestão do risco e do controle
- Aumentar a sensibilização da equipa para o papel do controle no alcance de metas e objetivos
- Melhorar a comunicação e uma mentalidade de “objetivo comum” entre as equipas

### DESAFIOS DAS AUTO-AVALIAÇÕES DE CONTROLO

- As pessoas podem ser resistentes à mudança
- Os resultados da auto-avaliação podem ser subjetivos
- Construir competências de controle e gestão de riscos pode exigir um compromisso de formação
- Podem ser necessários facilitadores qualificados, dependendo da complexidade da área de trabalho

## Mapear o seu processo

Como vimos em alguns dos cenários até agora, preparar um mapa de processo simples ou conduzir um processo “inspeção” pode ajudá-lo a identificar problemas e constringimentos. Pode mapear o seu processo de trabalho ao conceptualizar as diferentes etapas que envolve, os riscos que poderá enfrentar em cada uma dessas tarefas, seguidos dos controlos que tem em vigor para mitigar esses riscos. Ao fazê-lo, poderá ver se existem lacunas ou pontos fracos que tenham de ser resolvidos. Lembre-se de considerar o processo completo, de ponta a ponta, mesmo que algumas dessas áreas estejam fora da sua área de responsabilidade. Isto irá ajudá-lo a identificar quaisquer interdependências de controle para a sua avaliação.

## Utilizar uma lista de verificação

Para efetuar a sua revisão, poderá querer utilizar as ferramentas de avaliação de controle funcional fornecidas pelas funções da sede, gabinetes regionais ou outros escritórios nacionais. Está disponível uma biblioteca destas ferramentas em [WFPgo](#), onde encontrará ligações para listas de verificação e questionários de supervisão sobre tópicos tais como administração, finanças, prevenção da exploração e abuso sexual, e tecnologias de informação.

## Consultar orientações relevantes

Para além destas listas de verificação, qualquer orientação ou manual pode ser utilizado para auto-avaliação, verificando se as políticas e procedimentos nelas contidos estão a ser cumpridos. O PAM tem processos e políticas maduras para a maioria das áreas funcionais e a verificação das práticas do seu escritório face aos requisitos estabelecidos nas orientações relevantes pode ajudá-lo a identificar ações adequadas para reforçar os controlos.

## Realizar uma revisão em equipa

As revisões são geralmente mais eficazes quando realizadas em sessões de grupo, para que se possam identificar questões transversais e coordenar medidas para melhorar o ambiente de controle. Considerar diversas perspetivas pode levar a novas ideias sobre como melhorar os seus controlos. Se for gestor, esta é também uma boa forma de compreender se o seu pessoal vê o seu ambiente de trabalho da mesma forma que você o vê. Não é raro descobrir que as atitudes em relação ao risco variam entre os membros da equipa. Pode obter benefícios adicionais certificando-se de que os resultados e as ações de reforço que identifica através da sua auto-avaliação são incluídos no Plano Anual de Desempenho e registo de riscos do seu escritório, conforme adequado.



WFP/Arete/Nick Sells

Um workshop entre a Ksrelief e o PAM no PAM Area Office em Aden, Iémen. O PAM apoia cerca de 13 milhões de pessoas com assistência alimentar no Iémen, priorizando áreas com as taxas mais elevadas de insegurança alimentar, numa tentativa de melhorar a situação de segurança alimentar da população e prevenir a fome generalizada.

## Motivos de reflexão

Há algumas coisas em que poderá querer pensar ao avaliar a eficácia do seu sistema de controlo. Abaixo estão algumas sugestões para começar.

- **Os seus controlos estão a fazer o que precisa que eles façam?** Pense se seriam bem-sucedidos na prevenção ou deteção de algo que correu mal. Considere o *timing* dos mesmos, o quão bem adaptados estão ao seu contexto e os recursos que lhes está a atribuir. Também valeria a pena explorar se o pessoal alguma vez relatou problemas com a sua implementação.
- **Existem riscos emergentes no seu trabalho devido à mudança de contexto ou de atividades operacionais?** O PAM está continuamente a adaptar-se para acompanhar o ritmo da inovação e dos desenvolvimentos nos nossos contextos operacionais frequentemente voláteis. Deverá certificar-se de que se mantém a par de quaisquer alterações que aumentem ou diminuam os riscos em certas áreas e que afetem a implementação do seu sistema de controlo.
- **Após o controlo ter sido efetuado, o risco residual está a um nível aceitável?** Mesmo os melhores controlos não garantirão que algo de mau nunca acontecerá, mas queremos ter a certeza de que qualquer risco que reste é razoável e dentro do apetite de risco do PAM.
- **Tem provas para monitorizar o desempenho do controlo?** Talvez queira pensar sobre que tipo de provas do controlo e do seu desempenho pode acompanhar para descobrir se os seus controlos são eficazes. Além disso, considerar se essas provas são devidamente organizadas e controladas, ou se os procedimentos existentes têm de ser atualizados.
- **A sua estrutura organizativa está posicionada para cumprir eficazmente os seus controlos?** Deverá certificar-se de que tem papéis e responsabilidades claramente definidos e documentados, que as competências e capacidades do pessoal estão alinhadas com os seus objetivos e que as funções são segregadas sempre que necessário.

“Residual” refere-se ao risco que é deixado após a aplicação de controlos.

# CENÁRIO 3 – MONITORIZAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO

## 1. Estabelecer o contexto

É um gestor de campo num ambiente operacional complexo e volátil, responsável por garantir que os beneficiários recebam alimentos seguros e saudáveis. Faz o seu melhor para garantir que o PAM cumpre o seu mandato, mas a natureza do contexto é difícil: as entregas de alimentos são continuamente atrasadas devido a obstáculos burocráticos, as instalações de armazenamento adequadas são limitadas e é uma luta contínua para obter fornecedores locais e empresas de inspeção com capacidade suficiente.

Os casos de alimentos infestados foram identificados pelas autoridades locais e mesmo pelos beneficiários após a distribuição. Estes incidentes chegaram aos meios de comunicação social, causando danos à reputação do PAM e uma perceção pública negativa da qualidade dos alimentos que distribuímos.

Este problema deveria ter sido identificado antes da distribuição através dos seus controlos internos sobre segurança e qualidade alimentar, mas não o foi. Existe uma clara lacuna no controlo em algum lugar - vamos considerar como avaliar este processo para que possa descobrir exatamente onde e o que pode ser feito.

## 2. Compreender os seus controlos

Como primeiro passo, deverá criar um mapeamento do processo dos controlos que conhece e que o deveriam ter ajudado a detetar esta questão mais cedo. Como vimos no cenário anterior, isto envolve a identificação das principais etapas de trabalho envolvidas no seu processo, os riscos em cada fase do processo e depois os controlos internos em vigor em cada uma dessas etapas. Uma vez concluído, pode ser utilizado como um instrumento para facilitar a sua discussão com o pessoal e parceiros.

Durante o seu mapeamento, encontra três controlos-chave que deveriam ter prevenido ou detetado o problema:

1	2	3
Testes alimentares na fase de compra;	Monitorização no local do armazém durante o armazenamento	Monitorização da distribuição

<b>Processos de Trabalho</b>	Compra de alimentos	➤ Armazenamento de alimentos	➤ Distribuição de alimentos
<b>Riscos</b>	Compra de alimentos infestados	➤ Infestação durante o armazenamento	➤ Contaminação durante o trânsito ou distribuição
<b>Controlos Internos</b>	Testes alimentares na fase de compra	➤ Monitorização no local do armazém	➤ Monitorização da distribuição

Refugiados do Sudão do Sul no Uganda - Assistente de Monitorização de Campo do PAM conta rações alimentares numa distribuição de alimentos no Assentamento de Refugiados Imvepi no Norte do Uganda. O assentamento é o nono a abrir na região do Nilo Ocidental do Uganda.



WFP/Claire Neville

### 3. Consulte primeiro as avaliações anteriores

O segundo passo deverá ser verificar as avaliações relevantes que já foram realizadas no âmbito do processo. Vejamos como poderá fazê-lo:

- Começa por consultar as orientações produzidas pelas áreas funcionais relevantes, tais como a Unidade de Segurança e Garantia de Qualidade Alimentar e a Unidade de Compras de Alimentos, para obter conhecimentos sobre a forma de melhorar a sua gestão deste processo.
- Analisa a resposta mais recente do seu escritório ao exercício de garantia do diretor executivo e descobre que foi reportado um incidente adverso significativo relacionado com a segurança e qualidade alimentar e a capacidade de uma empresa de inspeção. Descobre também que a equipa tinha reportado a monitorização da distribuição como um risco com as ações relevantes de reforço do controlo.
- Após falar com os seus colegas na sede, descobre que a Unidade de Segurança e Garantia de Qualidade Alimentar empreendeu uma missão de supervisão e apoio ao escritório nacional no ano passado, o que teve como resultado um plano de melhoria da gestão da qualidade alimentar com informações úteis.
- Analisa o registo de riscos do escritório nacional e descobre que a qualidade dos alimentos está a ser monitorizada como um risco, com controlos definidos e ações mitigadoras. Constata também que os riscos relacionados, tais como perturbações na cadeia de fornecimento e problemas de gestão dos fornecedores, estão também a ser monitorizados.
- Consulta relatórios de supervisão e verifica que foi realizada há dois anos uma auditoria interna do seu escritório nacional com recomendações relevantes sobre segurança alimentar e processos de qualidade. Descobre também que uma [Auditoria Interna de Segurança e Qualidade Alimentar como Risco Corporativo](#) (novembro de 2019) foi realizada com informações úteis sobre a abordagem do PAM à garantia de qualidade.

### 4. Realizar uma revisão ad-hoc

Está agora pronto para facilitar uma avaliação com a sua equipa.

Dada a natureza transversal deste assunto, decide convidar colegas de uma série de funções para participar num debate de grupo, incluindo segurança alimentar, aprovisionamento, logística, monitorização, nutrição e parcerias. Lembre-se de vir preparado com o conhecimento da avaliação anterior e uma compreensão do problema que pretende resolver para ajudar a iniciar a conversa. A utilização de orientação corporativa relevante pode ajudá-lo a identificar ações apropriadas de reforço do controlo.





WFP/Sayed Asif Mahmud

A equipa do PAM trabalha para garantir que os sistemas de cadeia de abastecimento utilizados pelos retalhistas locais estejam alinhados com os elevados padrões que o PAM emprega na condução de distribuições em espécie. Os funcionários do PAM acima estão a verificar as lentilhas vermelhas num armazém de retalhistas no Bangladesh.

A equipa de supply chain CBT & Markets em Cox's Bazar trabalha em estreita colaboração com 12 parceiros de retalho locais que adquirem, transportam, armazenam e distribuem mais de 13.500 MTs de lentilhas e 1,2 milhões de litros de óleo de cozinha todos os meses para servir os 880.000 refugiados.



## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Os gestores são responsáveis pela revisão e avaliação do funcionamento dos controlos internos no seu âmbito de controlo.
- A autoavaliação deve ser feita numa base contínua para testar proativamente a força e integridade de um processo.
- Antes de proceder a uma autoavaliação, explore as informações que já estão disponíveis.
- As autoavaliações são geralmente mais eficazes quando realizadas em sessões de grupo.

“

*É ESSENCIAL QUE O PAM DÊ GARANTIAS DE QUE ESTÃO EM VIGOR MEDIDAS SUFICIENTES DE GESTÃO DE RISCOS. TODOS OS ESTADOS-MEMBROS CONCORDAM NA IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA E QUE A PREVENÇÃO E GESTÃO DE RISCOS SÃO CRUCIAIS PARA A EFICIÊNCIA E OS MELHORES RESULTADOS.”*

”

**- Declaração Entre Listas do Conselho Executivo sobre Questões de Oversight, em nome dos Membros das Listas A, B, C, D e E -**

*Sessão Anual da Conselho Executivo, 2017*

# Encontrou um problema de controlo, e agora?

Há mais do que uma forma de melhorar os controlos internos, e a forma de reagir quando encontra um problema dependerá do seu contexto e prioridades.

Pode haver uma série de soluções igualmente válidas, mas, só porque muitas respostas poderiam funcionar, isso não significa que se deva avançar com todas elas. Em geral, podemos aspirar a ter **melhores controlos e não maior quantidade de controlos**.

Vimos que um controlo pode falhar devido ao seu contexto, à sua implementação ou à sua conceção. Consequentemente, há três vias que pode seguir para responder a uma questão de controlo:

1	2	3
Melhorar a forma como os seus controlos atuais são implementados – <b>CONSIDERE ISTO PRIMEIRO!</b>	Modificar a conceção dos seus controlos atuais – <b>CONSIDERE ISTO EM SEGUNDO LUGAR</b>	Adicionar novos controlos <b>MAS APENAS SE AS DUAS PRIMEIRAS OPÇÕES NÃO ATENUAREM SUFICIENTEMENTE O SEU RISCO</b>

A decisão de acrescentar mais controlos deve ser considerada cuidadosamente, pois isso poderia aumentar os seus custos operacionais - por exemplo, contratar novo pessoal para uma maior segregação de funções e investir em processos empresariais automatizados envolverá despesas adicionais. Por vezes, o custo de acrescentar um novo controlo pode superar o benefício, e pode correr o risco de criar controlos desnecessários ou duplicados.

**Regra geral: o objetivo é ter controlos melhores (e não em maior quantidade). Vamos ver algumas das coisas que poderá querer considerar antes de acrescentar novos controlos.**

## Melhorar a implementação do controle

Antes de modificar ou acrescentar controles, avalie a qualidade e eficácia do ambiente que rodeia os controles e considere a sua melhoria. Por vezes, as causas fundamentais das questões de controle podem ser rastreadas até aos valores, pessoas e estruturas e processos de responsabilização organizacional utilizados para implementar e aplicar os controles; isto é o que chamamos o “ambiente de controle”. Quando encontrar um problema, a solução poderá ser, portanto, melhorar a forma como o controle é implementado, em vez de acrescentar mais camadas de controle.

### TOLERÂNCIA ZERO PARA A INAÇÃO

De acordo com a [Política Antifraude e Anticorrupção](#) (2021) da organização, o PAM é completamente contrário ao risco de fraude e corrupção e tem tolerância zero para a inação. Para obter orientações sobre comunicação de casos razoavelmente suspeitos de fraude e corrupção, pode consultar as orientações suplementares para [funcionários \(Nível I\)](#) e Diretores de [Escritório/Divisão \(Nível II\)](#) referenciadas na política.

O ambiente de controle reflete os valores de uma organização e estabelece a atmosfera e o tom em que as pessoas realizam as suas atividades, servindo de base para todos os outros componentes do controle interno. É influenciado pela medida em que os indivíduos sentem que são responsabilizados pelos seus atos, pelo que é importante estabelecer os incentivos corretos e aplicar medidas disciplinares se alguém não cumprir as normas de comportamento.

## Valores e tom

Os controles são implementados por todos, gestores e não gestores, o que torna importante promover uma cultura partilhada e orientada por valores entre todos os funcionários.

Isto começa com um forte “tom definido pela direção” e modelo no meio; por outras palavras, o exemplo dado pelos gestores no PAM, desde os mais altos dirigentes até aos que se encontram no meio. A ideia é que os gestores que defendem a ética e a integridade estabelecem um tom que se estende até ao pessoal que gerem, que por sua vez são mais propensos a defender esses mesmos valores. No PAM, a nossa identidade coletiva é orientada por cinco valores fundamentais: integridade, colaboração, compromisso, humanidade e inclusão.



*Dicas sobre como os gestores podem definir o tom certo serão fornecidas no [capítulo 5](#).*

## Pessoas e estruturas de prestação de contas

A clareza sobre as funções e responsabilidades é chave para um ambiente de controlo saudável. O PAM adotou o Modelo de Três Linhas, segundo o qual cada pessoa da organização (incluindo você!) tem uma função a desempenhar na gestão proactiva dos riscos no seu trabalho quotidiano. Saber em que linha de gestão de riscos se encontra irá informar como pode gerir melhor os riscos:



### A PRIMEIRA LINHA

É proprietário e gere riscos como parte das suas decisões quotidianas (por exemplo, oficiais, supervisores, gestores).

### A SEGUNDA LINHA

Apoia e supervisiona os indivíduos da primeira linha no que toca aos riscos e controlos destes últimos, fornecendo aconselhamento e estabelecendo e monitorizando normas (por exemplo, especialistas de gabinetes regionais, consultores de risco e conformidade, funções especializadas, unidades técnicas).

### A TERCEIRA LINHA

Fornecer garantia e aconselhamento independentes sobre a eficácia do sistema de risco e controlo (por exemplo, auditoria interna, avaliação).

Tem 20 minutos? Junte-se a 4.300 dos seus colegas e saiba mais sobre o seu papel no curso

## Three Lines Model no WeLearn

É multifacetado? Também pode ter funções de primeira e segunda linhas, dependendo da tarefa (por exemplo, se for gestor, mas também membro de uma comissão de supervisão).

Para mitigar o “fator humano” que discutimos no capítulo 2, poderá também querer considerar medidas como uma maior formação do pessoal, ajustar a carga de trabalho e rever o desempenho e as práticas de contratação de pessoal, se necessário. O fornecimento de feedback regular, por exemplo, pode melhorar muito o desempenho dos controlos e um sentido de compromisso partilhado com os objetivos de controlo.

<sup>1</sup> O PAM e outras organizações do sistema da ONU adotaram o Modelo de Três Linhas desenvolvido pelo Instituto de Auditores Internos. Para saber mais informações, consulte o nosso folheto e página de recolha no WFPgo.

## Melhorar a concepção do controlo

Considere melhorar os controlos já em vigor antes de acrescentar novos controlos. Em alguns casos, poderia ser a concepção do controlo que causou a falha. Talvez o controlo se tenha tornado obsoleto ou já não seja necessário à equipa. Neste caso, modificar o controlo seria uma resposta adequada para colmatar lacunas e pontos fracos. Isto pode ser feito de várias formas.

## Trabalhe com o que tem

Poderá decidir que quer trabalhar com o que já tem em vigor para ver se consegue torná-lo eficaz. Por exemplo:

Utilizar verificações pontuais como uma forma rentável de reforçar um processo corporativo e demonstrar o “tom definido pela direção” ou o modelo no meio.

Alterar a frequência com que o controlo é efetuado. O timing poderia estar ligado ao ano civil (por exemplo, trimestral ou anual) ou a algumas metas da equipa (por exemplo, no final de cada ciclo de distribuição).

Rever se a sua segregação de funções é eficaz. Poderá ser capaz de abordar a deficiência ao alterar quem implementa o controlo em vez de adicionar novas camadas de controlos. Como vimos no capítulo 2, pode também estar a segregar em demasia o seu processo.

### NORMAS MÍNIMAS DE CONTROLO: VOLTAR AO BÁSICO

As emergências ou outras circunstâncias podem desencadear situações em que os processos de controlo estabelecidos podem justificar uma adaptação para satisfazer necessidades urgentes numa base excepcional. Nesses casos, será útil pensar no nível mínimo de controlo que seria suficiente para prevenir e detetar erros críticos. Para orientar as equipas neste processo quando envolve terceiros, tais como fornecedores e parceiros, o PAM criou, em 2020, as [Normas mínimas de controlo para a gestão de riscos de terceiros durante situações de emergência](#). Um curso de e-learning de 20 minutos está disponível no [WeLearn](#) para ajudar a familiarizar o pessoal do PAM de todos os níveis com as normas através de cenários realistas e entrevistas com o pessoal do PAM.

## Encontrar o equilíbrio certo

Como vimos no [capítulo 1](#), é fundamental garantir o equilíbrio correto das atividades. Considere o seguinte:

### Prevenção ou detecção?

A insuficiência de controlos de prevenção poderia aumentar o risco de ocorrências indesejadas, enquanto os controlos de deteção inadequados poderiam limitar a sua capacidade de descobrir casos de falha. Para o seu processo, considere quanto custaria prevenir a ocorrência de um erro vs. quanto custaria detetar se ocorreu um erro e corrigi-lo. Seria melhor poupar ou investir nos custos iniciais?

### Manual ou automático?

Considere se o processo pode ser demasiado manual ou excessivamente automatizado. A alteração da forma como o controlo é implementado poderia aumentar a sua eficiência; por exemplo, um controlo manual repetitivo com um elevado risco de erro humano poderia ser melhor automatizado ou um controlo automatizado poderia beneficiar de apoio manual (por exemplo, revisão manual de relatórios de reconciliação).



# Atenção às lacunas de controlo

Poderá identificar uma lacuna. Após considerar atuar no seu ambiente de controlo e modificar os controlos existentes, poderá acrescentar um novo controlo se quiser reduzir ainda mais os riscos.

Na maioria dos processos centrais, o pessoal técnico relevante do gabinete regional ou a função relevante da sede devem ser consultados antes de se acrescentar um novo controlo. O PAM tem processos e políticas maduras para o nosso trabalho e existe uma vasta orientação corporativa para todas as áreas funcionais. É provável que a orientação disponível seja capaz de o guiar a preencher a lacuna de uma forma adaptada ao seu contexto.





Não tem a certeza por onde começar? Abaixo encontram-se algumas áreas que poderá querer considerar, juntamente com alguns exemplos relevantes, se estiver a considerar a possibilidade de acrescentar novos controlos.

#### CONTROLOS CORPORATIVOS

Estes podem estar relacionados com a gestão de pessoal (por exemplo, recrutamento, planos de trabalho, avaliações de desempenho, formação de pessoal, tarefas temporárias, saúde e segurança dos funcionários) e definição clara de funções e responsabilidades (por exemplo, linhas de supervisão, segregação de funções, delegações de autoridade).

#### CONTROLOS DO SISTEMA

Estes podem estar relacionados com controlos de acesso (por exemplo, perfis de funções do sistema, firewalls, cartões de identificação), controlos de dados (por exemplo, classificações de dados principais, registos de exceções do sistema, reconciliações) e de continuidade (por exemplo, planos de continuidade de atividades, equipas de resposta a crises).

#### CONTROLOS DE PROCESSO

Estes podem estar relacionados com a implementação do programa (por exemplo, planeamento estratégico da conceção do programa, registos de riscos, revisões intercalares, mecanismos de feedback dos beneficiários, biometria) e controlo de qualidade (por exemplo, devida diligência e contratos de parceiros e fornecedores, segurança e qualidade alimentar).

#### CONTROLOS DE SUPERVISÃO

Estes podem estar relacionados com aprovações (por exemplo, orçamentos e planeamento, gestão de exceções, escalada de risco) e governação (por exemplo, revisão por parte da direção, revisão de segunda linha, avaliação, auditoria interna e externa, comissão de supervisão ou revisão do órgão diretivo).

### Temos de falar...

Em caso de uma ocorrência indesejada ou se deparar com quaisquer informações críticas, é importante que as mesmas sejam transmitidas ao nível de direção apropriado. Por sua vez, é igualmente importante que os gestores comuniquem abertamente com o pessoal sobre os desafios que afetam o seu trabalho. Ter conversas transparentes e honestas sobre questões de controlo no seu escritório ajudará a sensibilizar para os riscos e engendrará um espírito de melhoria contínua entre o pessoal.

Tal como mencionado, a decisão de acrescentar mais controlos deve ser considerada cuidadosamente, pois poderia correr o risco de criar uma maior ineficiência. Pode até ser apropriado remover um controlo se houver a possibilidade de os seus riscos ou o contexto terem mudado, tornando os controlos duplicados ou desnecessariamente demorados. Se os recursos puderem ser melhor utilizados para gerir riscos noutros locais, a remoção de um controlo pode fazer sentido.

# CENÁRIO 4 – GESTÃO DE PARCEIROS

## 1. Estabelecer o contexto

Imagine que é o diretor do programa num escritório nacional que trabalha com 50 parceiros cooperantes (PCs). As necessidades estão a aumentar rapidamente devido a uma seca contínua e o escritório está a assinar um número crescente de contratos a nível de campo (FLAs) com novos parceiros para aumentar a entrega. Num curto espaço de tempo, o número de PCs duplica e decide efetuar uma avaliação proativa dos controlos para se certificar de que está no bom caminho para se adaptar às circunstâncias em mudança.

Tendo reconhecido que o aumento da situação de emergência pode requerer que a equipa tome algumas decisões difíceis, enquadra a sua avaliação em termos das [Normas mínimas de controlo para a gestão de riscos de terceiros durante situações de emergência](#).

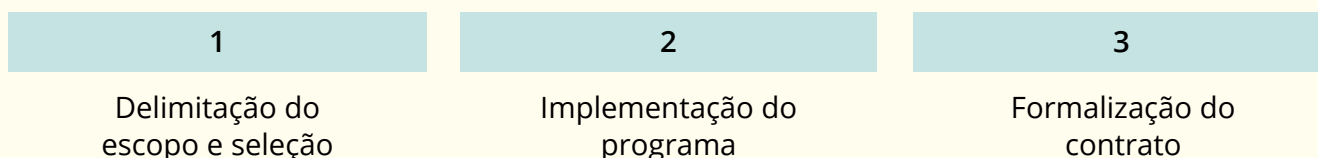


WFP/Sayed Asif Mahmud

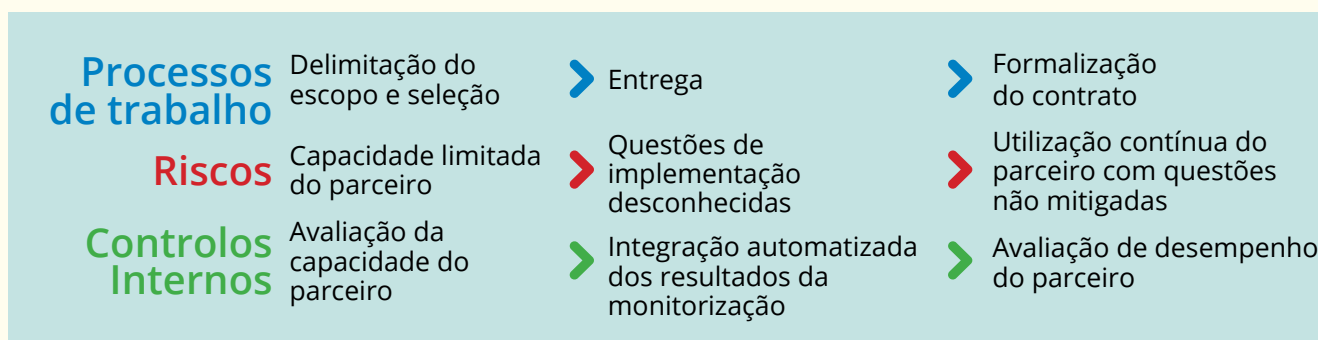
Os funcionários do PAM visitaram o campo quando a situação das inundações se agravou devido às chuvas erráticas das monções que causaram inundações graves no país. **Em 2019**, o Governo do Bangladesh e o PAM - pela primeira vez - ativaram o Projeto de Financiamento Baseado em Previsão para mitigar o impacto das inundações. **Cerca de 5.000 famílias (25.000 pessoas) cujas casas e terras agrícolas foram inundadas receberam USD 53 através de transferências de dinheiro eletrónico no distrito de Kurigram.** Este dinheiro que chegou antes da inundação ajudou as pessoas a pagar por necessidades básicas, como alimentação e outros serviços urgentes.

## 2. Encontre os seus controlos

A começar pelo seu mapeamento do processo, identifica três etapas de trabalho na gestão dos PCs:



Paralelamente, identifica um risco em cada etapa e os controlos que tem em vigor para mitigá-los. A sua avaliação de controlo encontra espaço para melhorias.



Durante a pandemia COVID-19, o Governo do Nepal restringiu a circulação de todos os veículos, exceto veículos que transportavam medicamentos, frutas, legumes, água potável, leite e gasolina. O PAM transportou com segurança oxigénio líquido da fronteira Nepal-China para Kathmandu - 3 camiões, 150 cilindros com 30.000 litros de oxigénio líquido, doados pelo Governo da China. Os cilindros foram enviados para três hospitais em Kathmandu no mesmo dia.

WFP/Srawan Shrestha

### 3. O que correu mal e onde?

#### Controlo 1. Uma falha de implementação

Para a delimitação do escopo e seleção, o escritório do país criou um SOP que permite aos subescritórios selecionar e aprovar os PC após uma avaliação inicial da capacidade, utilizando um conjunto de critérios de elegibilidade e preferência. Na sua avaliação, encontra casos em que os subescritórios se esquivaram parcialmente, e em alguns casos totalmente, do processo delineado neste SOP, a fim de acelerar o processo de contratação. Após consultar as [Normas mínimas de controlo](#), confirma que, embora as avaliações de capacidade possam ser aceleradas ou reduzidas caso seja

necessário numa situação de emergência, não se pode renunciar totalmente às mesmas.

Determina que a questão não está no SOP em si, mas sim na sua implementação. Como tal, decide melhorar a coordenação entre os subescritórios e o escritório nacional ao pôr reuniões e verificações regulares em prática. Isto permitir-lhe-á manter-se a par da forma como se estão a adaptar e a cumprir o SOP e fornecer um espaço para reforçar a importância da avaliação da capacidade na equipa.

#### Controlo 2. Uma falha de equilíbrio

Para a implementação do programa, o escritório nacional estabeleceu um sistema de monitorização abrangente que triangula dados de diferentes fontes para fornecer uma imagem completa e mitigar o risco de resultados importantes caírem no esquecimento. Isto é facilitado por um controlo automatizado, nomeadamente uma ferramenta digital que integra os resultados do mecanismo de feedback do beneficiário nos relatórios de monitorização. Apesar da utilização desta ferramenta, descobre que foram incluídas questões significativas, mas que não foram suficientemente destacadas ou encaminhadas para a atenção da direção nos relatórios.

Embora a ferramenta faça um bom trabalho numa primeira passagem para a análise, decide que requer um seguimento adicional em alguns casos. Põe em prática um novo processo para categorizar as questões de monitorização que estão a ser seguidas de acordo com o seu nível de risco e dá prioridade aos esforços de acompanhamento em conformidade, concentrando-se nas questões de alto risco. A adição de um par de olhos humanos para julgar o que é fundamental e o que não ajudará a tornar este controlo automático mais eficaz.

#### Controlo 3. Uma lacuna de controlo

Com os esforços de mobilização de recursos ainda em curso para financiar a expansão em algumas áreas, o escritório nacional tem vindo a assinar contratos a curto prazo com muitos PCs novos. Como resultado, verifica que as avaliações de desempenho no final do FLA estão a ser realizadas numa base inconsistente e esporádica.

À luz deste risco em evolução, identifica a necessidade de um novo controlo. Decide desenvolver orientações para os subescritórios

sobre a frequência com que devem realizar avaliações de desempenho com base na duração do FLA. Ao consultar a unidade de ONG na sede, recebe conselhos valiosos sobre como conceber este controlo com base nas melhores práticas nos escritórios de outros países. Recomendam uma ferramenta dedicada para acompanhar as durações dos FLA, prazos e necessidades e complementos de avaliação correspondentes. Recomendam também que incentive a utilização de FLAs a longo prazo sempre que possível.



WFP/Studio 2k

Kadijah Savane, Assistente de Comunicações do PAM, a discutir com Malado Konate, agente de saúde em Kankan. O projeto do PAM RESIGUI, financiado pela União Europeia na Guiné, apoia 20.000 famílias vulneráveis e em situação de insegurança alimentar (100.000 pessoas) nas quatro regiões do país com assistência alimentar e nutricional através de transferências monetárias incondicionais, plumpy d'oz, super cereais e óleo fortificado rico em vitamina A para melhorar a sua segurança alimentar e o seu estado nutricional. Manter uma comunicação eficaz com as partes externas interessadas, tais como doadores, ONGs, beneficiários e parceiros governamentais, comunicando sobre problemas e trabalhando em conjunto para os resolver.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Há três formas de responder a uma questão de controlo: melhorar o seu contexto, a sua implementação ou a sua conceção.
- Considere melhorar a implementação ou conceção dos seus controlos existentes antes de acrescentar novos controlos. O objetivo é ter controlos melhores, não mais controlos.
- Em alguns casos, pode ser apropriado acrescentar um novo controlo. Lembre-se de consultar o especialista técnico relevante do gabinete regional ou a função relevante da sede! \* \* \* \*



# Dicas para escritórios e equipas mais pequenos

Escritórios mais pequenos são mais vulneráveis a uma variedade de desafios. Devido ao baixo número de funcionários, podem depender excessivamente que o Diretor de Escritório desempenhe diferentes atribuições e enfrentar dificuldades para alcançar uma adequada segregação de funções. Com números apertados de pessoal, há também menos margem de erro no caso de eventos imprevistos, como ausências. Considere algumas das sugestões deste capítulo para manter um sistema de controlo saudável num escritório pequeno.



# Como se pode evitar problemas no futuro?

Este capítulo irá abranger dicas e truques gerais para dois participantes importantes que têm um papel particular quando se trata de cultivar um forte sistema de controlo interno:

Gestores e escritórios mais pequenos.

## Dicas para gestores

A alta administração desempenha um papel importante na promoção da cultura organizacional e na promoção de valores através do estabelecimento de políticas e procedimentos, e ao estabelecer as expectativas de padrões de conduta e comportamento ético. Isto é frequentemente referido como o “tom definido pela direção” e é tão importante para a gestão no seu escritório como para a alta administração a nível corporativo. Vamos ver algumas das coisas que pode fazer para estabelecer o tom certo.

### PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- O “tom definido pela direção”, estabelecido pela direção a todos os níveis, desempenha um papel importante na modelação do ambiente de controlo.
- Os passos que os gestores podem dar para estabelecer o tom certo incluem a demonstração de liderança, a gestão de pessoas e a gestão da comunicação.
- Os escritórios mais pequenos enfrentam um conjunto particular de desafios devido ao seu número limitado de pessoal e muitas vezes têm de trabalhar de forma mais inteligente para os enfrentar.
- Os escritórios mais pequenos devem prestar especial atenção à segregação de funções, ao estabelecer, sempre que possível, disposições alternativas.



## DEMONSTRAR LIDERANÇA

- Liderar pelo exemplo**, ao demonstrar através das suas ações que está empenhado em agir com os mais altos níveis de integridade.
- Lembre-se do contexto geral**. Como líder, ajuda a sua equipa a ligar o trabalho quotidiano a metas e objetivos de nível mais elevado.
- Partilhar informação e encorajar a transparência na equipa** sobre a informação relevante para as responsabilidades de controlo. Comunicar não só o quê e quando, mas também porquê e como.
- Fornecer feedback regular** para que a sua equipa saiba quando está a ter um bom desempenho, e quando as coisas precisam de melhorar. Não espere que surjam problemas para começar a comunicar - comunique também boas notícias.
- Disciplinar conforme necessário**, certificando-se de que são tomadas medidas adequadas quando um funcionário do PAM não cumpre as normas, políticas ou procedimentos de comportamento.
- Construa um forte plano de desempenho ligado a objetivos claros** para o seu escritório. Certifique-se de nunca deixar um objetivo por atribuir - a cada objetivo deve ser dado um proprietário e uma data alvo.
- Tenha cuidado ao subdelegar uma autoridade** formalmente delegada a si, tendo em mente que permanece responsável pela função delegada e que pode não ter o poder de fazer isto para certas autoridades.



## GERIR O SEU PESSOAL

- Organize bem o seu pessoal.** Os papéis e responsabilidades, os limites à autoridade e as relações de supervisão devem ser claramente definidas e articuladas ao pessoal, incluindo quando se trata de atividades de controlo. Mantenha a sua estrutura organizacional sob revisão contínua considerando fatores como cargas de trabalho atuais e futuras, o impacto de iniciativas corporativas e a alteração de prioridades a nível local.
- Investir no recrutamento e na formação.** Demorar algum tempo a desenvolver especificações claras de pessoas e funções para cada posto que declaram responsabilidades de controlo interno. Fornecer formação adequada e delegar conscientemente a novo pessoal para aumentar a sua capacidade (ao aumentar a supervisão conforme apropriado).
- Documentar os processos,** ao fornecer ao pessoal procedimentos escritos para que saibam quando, o que e como uma tarefa ou controlo deve ser executado. Isto também pode ajudar a assegurar a continuidade da atividade e a suavidade das transições.
- Reservar tempo para o feedback do pessoal** e avaliações PACE eficazes. Isto deve ser feito numa base contínua - não espere pelo fim do ano PACE ou pelo prazo de encerramento para fornecer um feedback positivo ou construtivo.
- Assegurar transições rápidas e eficazes** quando há uma alteração ou reatribuição de pessoal para assegurar a continuidade, especialmente no caso de funções críticas. Incluir o SOP e exemplos para tornar a informação na transições clara e fácil de compreender.

## GERIR A SUA COMUNICAÇÃO

- Discutir abertamente questões éticas.** Certifique-se de que o seu pessoal está familiarizado com as normas de comportamento do PAM e com os valores do PAM. O pessoal também deve estar consciente e ser encorajado a utilizar os mecanismos de denúncia de irregularidades.
- Foco na resolução de problemas.** Comunicar sobre problemas e trabalhar em conjunto para resolvê-los - não é sobre culpa. Foco nos riscos e atenuação apropriada. Quando algo corre mal, comunicar abertamente sobre como evitar que aconteça novamente.
- Fornecer múltiplos canais para diferentes situações e estilos.** Fornecer canais de comunicação claros, tanto formais como informais, e deixar o pessoal saber como se pode ser contactado quando surgem questões importantes (por exemplo, “telefona-me sempre se...”, “deixa-me um e-mail quando” e “a minha porta está sempre aberta”).
- Manter uma comunicação eficaz com partes interessadas externas** tais como doadores, ONGs, beneficiários e órgãos governamentais. Isto implica também conhecer e compreender os limites da sua própria autoridade para comunicar com as partes externas.

Para além das dicas acima referidas, considere algumas destas sugestões para manter um sistema de controlo saudável num escritório pequeno:

- A documentação do processo** será particularmente importante para o ajudar a lidar com eventuais ausências de pessoal e a formação de pessoal novo. Encoraje o seu pessoal a escrever a forma como gerem certas tarefas, especialmente as que não estão documentadas noutras partes (por exemplo, em manuais ou SOP). A extensão da documentação necessária dependerá das circunstâncias e necessidades de cada escritório e deve ter sempre em mente a relação custo-benefício.
- A formação transversal e a partilha de informação** podem reduzir a dependência de indivíduos isolados e criar resiliência em equipas pequenas. Pode também ajudar a manter o pessoal motivado e ajudar ao seu desenvolvimento profissional.
- No **planeamento de contingências**, considere a nomeação de um funcionário substituto ou suplente para os cargos mais importantes do escritório. Se determinar isto com antecedência, o pessoal poderá preparar-se e manter-se mutuamente informado sobre os problemas emergentes. Os gestores devem estabelecer prioridades claras para evitar a situação em que se espera que uma pessoa faça dois trabalhos. Outra opção é ter uma pessoa para servir de “reserva” em caso de ausências em muitas áreas funcionais ou de procura de apoio do gabinete regional/escritório nacional.
- Para evitar uma **dependência excessiva do chefe de escritório**, tentar evitar qualquer concentração de poder numa só pessoa que possa paralisar a equipa se essa pessoa não estiver disponível por períodos prolongados. Isto é particularmente problemático nos casos em que os gestores não têm vindo a partilhar informação amplamente ou a delegar eficazmente. O melhor é transferir os conhecimentos e “formar” o pessoal, estabelecendo elevadas expectativas e demonstrando que acredita no seu potencial e confia neles.
- Na **comunicação**, manter o equilíbrio certo entre os canais formais e informais. Os gestores podem sentir que não há necessidade de reuniões formais devido à regularidade da comunicação informal em escritórios pequenos. Certifique-se de que existem oportunidades regulares para que a informação circule.
- Considere desenvolver a sua própria **lista de controlo interno de cinco minutos** como um lembrete rápido de questões que precisam de ser revistas regularmente.

Vimos no [capítulo 1](#) que a segregação adequada das funções é importante para assegurar que um indivíduo não tenha poder indevido para influenciar um processo do início ao fim. Isto pode ser difícil de conseguir em escritórios mais pequenos, onde há menos pessoal para distribuir.

### Abaixo estão alguns pontos a considerar:

- Quando as funções não puderem ser devidamente segregadas, considerar **práticas alternativas** que possam limitar o risco, por exemplo, rotação regular de funções entre diferentes funcionários ou verificações não anunciadas de bens e ações.
- Considerar expandir o **sistema de comissões** para que funções críticas que não devem ser abordadas por uma única pessoa (por exemplo, aquisição, inventário, recrutamento) sejam, em vez disso, abordadas por uma pequena comissão.
- Pedir ajuda.** Algumas concentrações de poder inadequadas poderiam ser resolvidas através da realização de transações-chave no gabinete regional/escritório nacional/subescritório.
- Assegurar **uma comunicação aberta** sobre a importância da segregação de funções para aumentar a consciência e assegurar que os papéis e responsabilidades são conhecidos por todos no escritório.
- Rever regularmente as funções** e assegurar que a segregação de funções seja considerada por especialistas funcionais durante as visitas de supervisão.
- Um **forte papel de revisão da gestão** pode mitigar o risco. Os gestores devem rever cuidadosamente as transações antes da aprovação e, no caso de um grande volume de aprovações, conhecer o processo subjacente pelo qual os documentos passaram antes de chegarem à sua secretária e efetuar verificações pontuais para assegurar que o processo é eficaz e está a ser seguido.
- Certificar-se de que todos os membros da equipa tiram férias/pausas** durante as quais outro membro da equipa assume as suas funções. Isto ajuda na formação transversal e na construção de resiliência, sendo também uma forma importante de prevenir e detetar fraudes e erros.



Entre em contacto com a Divisão ERM para quaisquer dúvidas  
ou comentários em relação a este guia de campo.



[accountabilitysupport.rm@wfp.org](mailto:accountabilitysupport.rm@wfp.org)

[www.wfp.org](http://www.wfp.org)