

162ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 18 a 22 de junho de 2018

Tema 5.6 da agenda provisória

CE162/22
11 de abril de 2018
Original: inglês

RELATÓRIO DO ESCRITÓRIO DE SUPERVISÃO INTERNA E SERVIÇOS DE AVALIAÇÃO CORRESPONDENTE A 2017

Introdução

1. O Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação (IES, por sua sigla em inglês) apresenta este relatório anual resumido para o ano civil do 2017. O relatório fornece um apanhado geral do trabalho empreendido pelo IES em 2017 e proporciona a perspectiva do IES sobre controles internos, gestão de risco e assuntos relacionados na Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA).
 2. A norma financeira 12.1(d) declara que o Diretor da RSPA “manterá uma função de supervisão interna subordinada ao Diretor”. O IES desempenha este papel de função de supervisão interna, empreendendo atividades independentes e objetivas de garantia e assessoria que visam fornecer informação e recomendações para ajudar a Organização a atingir seus objetivos, mediante melhoramento da eficácia e eficiência da gestão de riscos e dos controles internos. O IES realiza suas atividades através de um enfoque baseado no risco. Suas atividades principais são a realização de auditorias internas, a prestação de assessoria ad hoc ao Diretor da RSPA e à administração e a prestação de serviços de assessoria para tarefas de avaliação.
 3. Por meio de uma avaliação dos riscos relevantes, o IES determina objetivos precisos para cada tarefa de auditoria interna. Para cada tarefa, o IES prepara um relatório dirigido ao Diretor da RSPA, com cópia para o pessoal relevante na RSPA. Estes relatórios contêm recomendações para ajudar a administração a abordar riscos e a manter ou aprimorar os controles internos. Achados e recomendações importantes das tarefas de auditoria interna realizadas em 2017 serão discutidas nos parágrafos 16 a 31 a seguir.
 4. O IES também contribui para a preservação e aperfeiçoamento da gestão de risco e dos controles internos da Organização, por meio da sua participação em vários comitês internos. Por exemplo, o IES prestou assessoria à administração em assuntos específicos por meio do Comitê de Proteção Patrimonial e Prevenção de Perdas, do Comitê Diretor de Gestão do Risco Empresarial, do Comitê Permanente de Integridade e Gestão de Conflitos e do Conselho de Levantamento de Bens Patrimoniais. O IES também providencia
-

assessoria ad hoc sobre riscos emergentes e assuntos relacionados, inclusive o andamento do projeto de modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS), diretamente à Diretora da RSPA. Através dessas atividades, o IES procura contribuir para temas de importância institucional ao fornecer assessoria prospectiva e ao promover o compartilhamento de conhecimentos e a identificação de riscos emergentes.

As “linhas de defesa” e a função do Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação

As “linhas de defesa”, independência e recursos

5. O Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors* ou IIA, por sua sigla em inglês) define a auditoria interna como a terceira “linha de defesa” em termos de gerenciamento de riscos e controles internos relacionados. Tanto a primeira quanto a segunda linha de defesa são de responsabilidade da administração: a primeira linha diz respeito aos controles internos diários de mitigação de risco, e a segunda linha é o monitoramento gerencial. A terceira linha é o aconselhamento independente proporcionado pela auditoria interna. Em outras palavras, a primeira linha refere-se às funções gerenciais que possuem os riscos; a segunda, às atividades gerenciais que supervisionam os riscos; e a terceira, à função independente que analisa os riscos e presta assessoria sobre eles. (O IES realizou uma auditoria interna da “segunda linha de defesa” da RSPA, cujos principais resultados estão resumidos nos parágrafos 21 a 23 abaixo; o conceito de linhas de defesa é discutido com relação à opinião geral do IES sobre a estrutura do ambiente de controle interno da Organização nos parágrafos 45 e 46.).

6. O modelo das “três linhas de defesa” indica claramente que a auditoria interna é separada das responsabilidades gerenciais. A administração da RSPA é responsável por projetar e manter um gerenciamento de riscos e controles internos eficazes, enquanto o IES fornece garantias e opiniões sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos e dos controles internos. O trabalho do IES é, portanto, independente das atividades que analisa, e é de caráter puramente consultivo. O IES abstém-se de tomar decisões em relação à gestão da RSPA, a fim de evitar conflitos de interesse com seu papel consultivo e, assim, salvaguardar a independência do IES. As auditorias e os serviços de consultoria do IES não mitigam de maneira alguma a responsabilidade da RSPA, nem substituem a RSPA no cumprimento de suas funções operacionais e de gestão.

7. IES presta contas diretamente ao Diretor da RSPA e a notifica de seus achados o Comitê Executivo, o que garante que as atividades do IES sejam realizadas sem ingerência da administração no que diz respeito à determinação do escopo de sua atuação, realização dos seus trabalhos e apresentação dos seus resultados. O IES confirma que, durante o desempenho de suas funções em 2017, o IES não sofreu qualquer interferência em sua independência, nem enfrentou quaisquer obstáculos em termos do escopo de sua atuação e seu acesso a registros e informações.

8. Para garantir a independência operacional do IES, o Auditor Geral tem responsabilidade gerencial e controle sobre os recursos humanos e financeiros da IES, que

são administrados de acordo com as regras e regulamentos da Organização. Em 2017, os recursos humanos do IES consistiam em cinco cargos profissionais e dois cargos de serviços gerais. Os cargos profissionais incluíam um posto específico para auditorias internas do projeto “Mais Médicos” no Brasil. O IES incorreu despesas em áreas como viagens e suprimentos operacionais. O pessoal do IES e outros recursos foram suficientes para implementar seu plano de trabalho em 2017, e nenhum aspecto do trabalho planejado do IES foi reduzido ou adiado por motivos de restrições de recursos.

9. Para orientar seu trabalho e ajudar a manter a independência de suas atividades, o IES segue as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA para a realização de auditorias internas e as Normas e Padrões de Avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas para seus serviços de assessoria em avaliação.

10. Para garantir a manutenção dos mais altos padrões profissionais de auditoria interna, o Instituto de Auditores Internos exige uma avaliação externa de qualidade a cada cinco anos sobre até que ponto uma função de auditoria interna está em conformidade com seus padrões profissionais. Há uma escala de três classificações: “geralmente conforme”, “parcialmente conforme” e “não conforme”. O IES passou por uma validação externa em 2017. O Instituto de Auditores Internos emitiu o parecer de que o IES estava “parcialmente em conformidade” com seus padrões. O que impediu o IES de atingir uma classificação “em conformidade geral” foi a necessidade de atualizar o estatuto de auditoria interna e incorporá-lo ao Regulamento Financeiro da Organização. Até o final de 2017, o estatuto de auditoria interna havia sido revisado e estava pendente de inclusão no Regulamento Financeiro. Assim que o Regulamento Financeiro houver sido atualizado dessa maneira, o IES estará em posição de atingir a classificação mais alta possível (“conformidade geral” com os padrões profissionais do Instituto). As emendas propostas ao Regulamento Financeiro da OPAS serão apresentadas ao Comitê Executivo durante a 162ª Sessão, em um item separado.

Formulação e implementação do Plano de Trabalho de Auditoria Interna

11. Em consulta com o Diretor da RSPA, o Auditor Geral estabelece um plano de trabalho de auditoria interna baseado em riscos que busca equilibrar um nível de atividade de auditoria anual que seja apropriado ao tamanho e complexidade da RSPA com um nível apropriado de recursos. O Diretor da RSPA aprova o plano de trabalho da auditoria interna e todas as emendas a ele. O plano de trabalho é intencionalmente flexível, para poder responder a riscos emergentes. Em 2017, o IES realizou 12 tarefas de auditoria interna, que cobriram diversas operações e atividades: três auditorias tiveram foco temático, cinco foram concentradas em Representações da OPAS/OMS, e quatro concentraram-se exclusivamente no projeto “Mais Médicos”. O Anexo A resume as auditorias internas realizadas em 2017.

12. A administração da RSPA continua desenvolvendo um processo de Gestão de Riscos Corporativos (ERM) para identificar riscos à consecução dos objetivos da OPAS e mecanismos para a mitigação de tais riscos, inclusive controles internos. O IES usa as informações do registro de ERM para orientar seu trabalho, juntamente com as avaliações

de risco próprias do IES.

Coordenação do IES com outras instâncias garantidoras

13. Além de sua cooperação contínua com a primeira e segunda linhas de defesa da RSPA, conforme definidas no parágrafo 5, em 2017 o IES continuou coordenando suas atividades com o Auditor Externo da OPAS (o Tribunal de Contas da Espanha) e com o Escritório de Serviços de Supervisão Interna (IOS) da OMS em Genebra. Essa coordenação maximizou a eficiência e a eficácia de todas as fontes de auditoria na RSPA e ajudou a evitar tanto duplicações como lacunas na cobertura de auditoria, contribuindo assim para a proteção do Princípio de Auditoria Única do Sistema das Nações Unidas. Em 2017, o IOS da OMS continuou a confiar no trabalho do IES, e não realizou tarefas de auditoria interna na Região das Américas.

14. Em 2017, o IES continuou recebendo assessoria do Comitê da Auditoria da OPAS, e participou da rede de Representantes de Serviços Internos de Auditoria das Organizações das Nações Unidas e Instituições Financeiras Multilaterais para identificar tendências emergentes e assimilar boas práticas de outras organizações internacionais.

Principais achados e recomendações de auditoria interna em 2017

15. Os parágrafos 16 a 31 a seguir resumem os resultados e recomendações das tarefas de auditoria interna realizadas pelo IES em 2017 (lista completa no Anexo A). Os parágrafos 44 a 48 fornecem mais observações gerais sobre os controles internos na RSPA.

Auditorias internas de temas específicos

16. Na “**Auditoria Interna dos Subsídios por Dependentes**”(relatório 05/17 do IES), o IES examinou os controles internos dos subsídios pagos aos funcionários para seus dependentes reconhecidos. O IES determinou que os controles internos desta área são insatisfatórios, com descumprimento generalizado das políticas em vigor.

17. Todos os anos, a RSPA solicita a todos os funcionários que confirmem o status de seus dependentes pelos quais recebem subsídios. Este exercício anual de verificação ocorre no primeiro semestre que se segue ao ano no qual os subsídios são pagos. (No entanto, os períodos de verificação de 2014 e 2015 foram adiados; as solicitações foram enviadas aos funcionários em agosto de 2016 e outubro de 2016, respectivamente.) As solicitações de verificação indicaram claramente que a não apresentação dos formulários anuais de verificação no prazo estipulado resultariam na cessação dos subsídios e na recuperação de quaisquer quantias pagas em excesso. Porém, o IES concluiu que, até junho de 2017, a RSPA não cessara os pagamentos a quaisquer funcionários cujas verificações anuais de 2015 (cuja apresentação estava prevista para 15 de novembro de 2016) ainda estavam pendentes. A IES recomendou, como ação prioritária, que a RSPA monitorasse mais ativamente as pendências referentes à verificação do status dos dependentes dos funcionários e cessasse o pagamento de subsídios para os funcionários que não haviam

apresentado suas verificações anuais.

18. O IES fez uma recomendação prioritária em relação à necessidade de monitorar atentamente as datas de vencimento dos direitos aos subsídios dos dependentes, pois que o Escritório encontrou vários casos em que a RSPA pagou subsídios de dependentes muito além dos períodos válidos, ocasionando demorados esforços corretivos para calcular e recuperar os pagamentos em excesso. (No caso de funcionários desligados da OPAS, pode haver pouca chance de recuperar pagamentos indevidos.)

19. Além disso, o IES encontrou pontos fracos e não conformidade com as políticas sobre as informações financeiras necessárias para reconhecimento de dependentes secundários. Em abril de 2017, 66 funcionários estavam recebendo subsídios referentes a dependentes secundários. A política exige que as solicitações referentes a “dependentes secundários” (pai, mãe, irmão ou irmã) sejam comprovadas mediante apresentação de provas documentais de que o funcionário arcasse com mais de 50% do apoio total à pessoa e que tal contribuição fosse pelo menos o dobro do valor do subsídio reivindicado (E-Manual da OPAS/OMS, seção III.3.4, parágrafo 120). Em sua verificação, o IES não encontrou evidências de conformidade com as políticas nessa área. A RSPA parece ter adotado uma abordagem baseada em confiança sem verificação. O IES recomendou conformidade rigorosa à política e todos os requisitos de documentação comprobatória.

20. Com base no grau do descumprimento de política encontrado nesta auditoria, o IES recomendou que a RSPA realizasse uma análise integral de todas as atuais concessões de subsídios para dependentes, de modo a assegurar a aplicação correta das políticas com respeito à documentação comprobatória. O IES entendeu que a administração se propôs a completar este exercício o mais tardar em março de 2018.

21. Na “**Análise dos Mecanismos de Compliance e da ‘Segunda Linha de Defesa’ da RSPA**” (relatório 10/17 do IES), o IES constatou que a RSPA havia obtido consideráveis avanços no estabelecimento dos elementos chave dos procedimentos de monitoramento e controle necessários para que haja uma “segunda linha de defesa” confiável (como definido anteriormente no parágrafo 5). Historicamente, a “segunda linha de defesa” da RSPA foi sempre bastante fraca, mas nos dois últimos biênios, várias iniciativas administrativas fortaleceram gradualmente os processos nesta área. A criação dos cargos de Assessor de *Compliance* na Sede e um Especialista em *Compliance* na maior Representação da OPAS, no Brasil, ocorreu em paralelo com a crescente maturidade dos processos de ERM, a publicação de uma estrutura interna de controle formalmente definida para a RSPA (dentro de uma iniciativa maior de compliance administrativo da OPAS) e o desenvolvimento contínuo da função dos serviços de contabilidade de país dentro do departamento de Gestão de Recursos Financeiros.

22. Outras iniciativas recentes incluíram a criação, na Sede, de cargos cujas responsabilidades incluem monitorar a segurança de sistemas de informação e o status de contratos de colaboradores sem vínculo empregatício através da RSPA. Além disso, o projeto do PMIS criou possibilidades significativas para a análise de informações financeiras e operacionais da RSPA.

23. Em termos gerais, o IES constatou que as atividades individuais da “segunda linha” foram individualmente valiosas, mas careciam de inter-relações mais coerentes para tornar a segunda linha de defesa mais robusta. Um fortalecimento dos vínculos entre compliance, gestão de risco e monitoramento de gestão ajudaria na identificação oportuna de qualquer descumprimento das regulamentações, regras e políticas e num melhor aproveitamento das ferramentas analíticas oferecidas pelo PMIS. A administração concordou com o IES que uma maior coordenação das funções de “segunda linha” faz-se necessária, tanto para eliminar a possível duplicação de esforços como para preencher qualquer lacuna. Em 2017, como parte da iniciativa de compliance administrativo da OPAS, a administração seguiu implementando medidas para fortalecer a “segunda linha”.

24. Na “**Auditoria Interna da Implementação dos Fundos para as Subvenções de Contribuições Voluntárias**” (relatório 12/17 do IES), o IES constatou que o funcionamento dos controles internos nesta área foi parcialmente satisfatório. O IES identificou a persistência dos riscos anteriormente identificados em auditorias internas anteriores, sobretudo a implementação pendente de uma estrutura formal de gestão de projetos. Tal estrutura será necessária para informar e atualizar as políticas e procedimentos da RSPA relativos às contribuições voluntárias. (Vide também parágrafo 43 abaixo em termos do seguimento a esta recomendação pendente da auditoria interna.)

25. O IES encontrou gerenciamento inadequado do risco referente às subvenções de contribuições voluntárias em toda a Organização, e uma percepção generalizada de que os relatórios financeiros de implementação disponíveis no PMIS são eivados de fragilidades. Como consequência desses problemas, o IES identificou vários mecanismos alternativos e informais de registro e controle em uso em toda a RSPA (inclusive o uso de planilhas eletrônicas) para complementar ou substituir os relatórios do PMIS. Ao final de 2017, a administração estava trabalhando para melhorar a qualidade da relatoria nesta área. (No momento da redação deste informe, o relatório de auditoria nº 12/17 ainda estava sendo discutido com a administração.)

Auditorias internas: Representações da OPAS/OMS nos Países

26. Em 2017, além de quatro auditorias internas realizadas no Brasil com enfoque no projeto “Mais Médicos”, o IES empreendeu cinco auditorias internas nas Representações da OPAS em Belize, Colômbia, Costa Rica, El Salvador e Haiti, com o principal objetivo de examinar os controles internos que mitigam riscos administrativos e financeiros.

27. Para cada uma destas auditorias internas, o IES emitiu uma classificação geral para o funcionamento dos controles internos, em uma escala tríplice: satisfatório, parcialmente satisfatório e insatisfatório. O IES classificou as Representações em Belize e Colômbia como satisfatórias e as Representações em Costa Rica, El Salvador e Haiti como parcialmente satisfatórias. Em nenhuma das auditorias o IES emitiu uma classificação de “insatisfatório”, em contraste com os anos anteriores, o que parece ser uma indicação de melhoria constante nos controles internos nas Representações.

28. O IES fez recomendações à administração para abordar os problemas recorrentes de controle interna no âmbito nacional em áreas como a conformidade com as políticas referentes a cartas de acordo, o processamento das transações de compras locais, procedimentos de tramitação de documentos, integralidade dos exercícios locais de ERM e proteção da memória institucional. Na auditoria da Representação no Haiti, o IES constatou que o *Programme de Médicaments Essentiels* (PROMESS) estava enfrentando grandes desafios operacionais e processos inadequados de gestão de estoque, e identificou este tema como merecedor de atenção prioritária da administração.

29. As auditorias do projeto “Mais Médicos” pelo IES concentraram-se na exatidão do banco de dados de profissionais médicos cubanos, a supervisão em campo dos participantes, os arranjos de acomodação e subsistência para os participantes e a proteção da memória institucional e os processos de transferência de conhecimento no projeto.

30. O IES classificou todas as auditorias do projeto “Mais Médicos” como satisfatórias ou parcialmente satisfatórias. O IES constatou que o banco de dados de profissionais médicos cubanos continuava exato o suficiente para proporcionar uma base confiável para a informação operacional e financeira exigida pelo projeto. Em termos de supervisão em campo, o IES constatou que a proporção de 29 consultores internacionais de supervisão em campo da OPAS para a mais de 9.500 participantes (na data da auditoria) às vezes exercia pressão significativa sobre os supervisores. Alguns supervisores às vezes sentiram-se obrigados pelas circunstâncias a atuar por iniciativa própria e, na avaliação do IES, frequentemente foram muito além de suas obrigações para abordar problemas urgentes, tanto para assegurar o andamento do projeto sem sobressaltos como para ajudar participantes quem se encontravam em dificuldade. Para que a RSPA não mais dependa em demasia da boa vontade e autossacrifício de seus supervisores de campo, o IES novamente recomendou que a RSPA fornecesse apoio administrativo e de transporte adicional aos supervisores para mitigar algumas das pressões sofridas. No tocante aos arranjos de acomodação e subsistência, o IES constatou que a ajuda de custo não havia sido corrigida plenamente pela inflação dos três anos anteriores e, portanto, seu poder aquisitivo havia se desgastado. O IES recomendou que a RSPA informasse o problema da inflação às autoridades brasileiras, para que fosse abordado em eventual revisão dos acordos relacionados. Para melhorar e proteger a preservação da memória institucional, o IES recomendou que a RSPA assegurasse um controle mais rígido da integralidade e qualidade dos relatórios de fim de serviço para participantes importantes do projeto, como os supervisores de campo, para melhorar os processos de transferência de conhecimento.

31. O pessoal administrativo local e da Sede estava em vias de abordar todas as recomendações do IES advindas das auditorias das Representações nos países e do programa “Mais Médicos” em 2017.

Avaliações

32. Em 2017, o IES continuou a se concentrar no desenvolvimento e implementação da Política de Avaliações da OPAS, que é uma adaptação da política equivalente da OMS. Esta, por sua vez, é compatível com as Normas e Padrões de Avaliação do Grupo de

Avaliação das Nações Unidas. Conforme a Política, o IES registra, monitora e fornece serviços de consultoria para as tarefas de avaliação realizadas na RSPA. As tarefas para as quais o IES forneceu consultoria incluíram avaliações do Programa Regional de Imunização; a Política Orçamentária Regional para Programas; o Fundo Rotativo para Compra de Vacinas; o Centro Latino-Americano de Perinatologia e Saúde da Mulher e Reprodutiva (CLAP/SMR); o Centro Pan-Americano de Febre Aftosa (PANAFTOSA); o programa “Mais Médicos”; e o nível sub-regional de cooperação técnica e coordenação de programas no Caribe.

33. A abordagem da RSPA às avaliações continuou a sofrer transformações em 2017. A RSPA identificou um número maior de avaliações solicitadas internamente, inclusive avaliações identificadas durante as reuniões semestrais de monitoramento e avaliação de desempenho (PMA) da RSPA, nas quais o grau de implementação dos planos de trabalho bianuais é discutido. As questões que surgem nas PMA são consideradas temas possíveis para avaliações, e a Diretora da RSPA aprova qualquer tarefa que surja desta fonte.

34. Há alguns anos, a atividade de avaliação do IES tem se concentrado em assessoria sobre a qualidade das tarefas de avaliação, desde as etapas de planejamento e elaboração dos termos de referência, passando pela implementação das tarefas, até sua relatoria. O IES criou uma ferramenta de qualificação para assegurar que somente tarefas com qualidade suficiente sejam incluídas no Registro de Avaliações da OPAS. Uma área de atenção especial tem sido a importância de que os avaliadores sejam independentes do pessoal da RSPA, e o IES tem ajudado a administração a contratar avaliadores externos segundo o princípio da plena concorrência. Tais relações de independência entre os avaliadores e a RSPA é crucial para a integridade e objetividade do processo de avaliação. (O Grupo de Interesses de Avaliação interno da RSPA também deu orientações e sugestões para melhorar a cultura de avaliação da RSPA.)

35. Tendo estabelecido uma base sólida para a qualidade dos relatórios de avaliação, o IES continuará a monitorar essa área de perto, enfatizando simultaneamente, a partir de 2018, a necessidade de melhorar o uso do trabalho de avaliação como oportunidade para a aprendizagem organizacional e tomada de decisões. No passado, os achados das avaliações foram usados para fins de aprendizado, mas de maneira bastante aleatória. O IES desenvolverá formatos de relatório que ajudarão a RSPA a usar tais achados para facilitar o aprendizado institucional. Resumos de relatórios de avaliação individuais serão compartilhados com o pessoal da RSPA por meio de publicação na intranet da RSPA, e os membros da equipe responsáveis pelos tópicos avaliados receberão apoio para acompanhamento e implementação das lições aprendidas das avaliações de maneira mais formal. Assim, o aprimoramento dos fluxos de informação decorrentes da atividade avaliativa será incorporado mais firmemente nos processos decisórios da Organização.

36. Uma atividade de avaliação significativa atualmente em curso concerne o projeto “Mais Médicos” no Brasil. Tem havido monitoramento significativo e de alta qualidade dos indicadores do projeto, além de extensas pesquisas acadêmicas a respeito. O IES continua prestando assessoria à administração sobre como melhor desenvolver uma meta-avaliação desta informação que atenda aos critérios do Grupo de Avaliação das Nações

Unidas, para avaliar a contribuição do projeto “Mais Médicos” à universalidade e qualidade da atenção básica no Brasil, além de qualquer lição a ser aprendida pela RSPA com respeito à administração de tais projetos.

37. Em 2017, o IES continuou colaborando com o Escritório de Avaliação da OMS em assuntos relacionados à avaliação. O IES enviou um participante à Rede Global de Avaliação da OMS e, caso a caso, assessorou a Diretora da RSPA sobre a participação da OPAS em tarefas de avaliação solicitadas ou supervisionadas pelo Escritório de Avaliação da OMS.

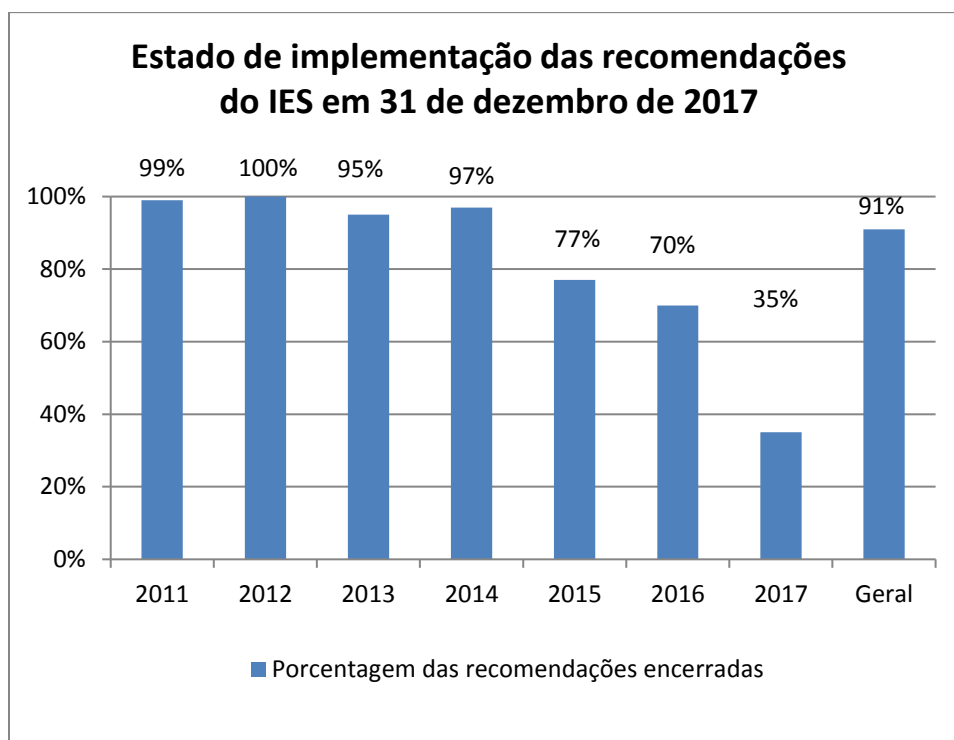
Outras áreas de atividade

38. O IES não realizou nenhuma investigação em 2017. As atividades de investigação continuaram a cargo do Escritório de Ética da RSPA.

Status de implementação das recomendações do IES

39. Três vezes ao ano, o IES discute o status de implementação das recomendações publicadas nos relatórios de auditoria interna com a administração da RSPA. O objetivo deste exercício de acompanhamento é ajudar a administração a melhorar os controles internos de mitigação de risco. As recomendações do IES são incluídas no processo formal de acompanhamento somente após a Diretora da RSPA ter aceito os relatórios de auditoria interna individuais que contêm as recomendações. (A aceitação de um relatório pela Diretora geralmente ocorre dois meses depois da expedição do relatório.)

40. No processo de acompanhamento, o IES dá especial atenção às recomendações pendentes há mais tempo. O IES também leva em consideração a gravidade dos problemas às quais as recomendações se referem e classifica algumas recomendações como pendentes de atenção prioritária pela administração. O seguinte gráfico mostra as taxas de implementação separadas pelos anos de emissão original das recomendações que continuavam pendentes no dia 31 de dezembro de 2017. A taxa de implementação relativamente baixa para as recomendações de 2017 reflete a demora entre a expedição dos relatórios de auditoria interna, sua aceitação pela Diretora da RSPA e seu seguimento posterior. O IES constatou que as estatísticas apresentadas no gráfico são comparáveis às de organizações internacionais de tamanho e complexidade semelhante.



41. In 2017, continuou a prática de presidir uma reunião anual para discutir com a Administração Executiva e os diretores dos departamentos o estado das recomendações pendentes do IES em suas áreas de trabalho. Essas reuniões sempre estimulam a implementação de muitas recomendações, e refletem o tom prevalecente no mais alto nível da Organização, ou seja, que as recomendações do IES devem ser levadas à sério.

42. No âmbito nacional, as questões recorrentes cobertas pelas recomendações pendentes incluem: a necessidade de haver um planejamento anual das compras e da integralidade da documentação para transações locais de compras; a administração do ativo fixo; a administração dos eventos de treinamento e capacitação; a conformidade com a política para as cartas de acordo; e a proteção da memória institucional.

43. A recomendação de auditoria mais antiga ainda pendente data de 2011 e diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura rigorosa de gestão de projetos para as contribuições voluntárias. A administração da RPSA progrediu nesta recomendação, mas ao final de 2017, a estrutura em si ainda estava em versão preliminar.

Parecer geral do IES sobre o ambiente de controle interno da RSPA

44. Os controles internos são os procedimentos e atividades que diminuem os riscos e, assim, aumentam a probabilidade de consecução dos objetivos da Organização. Alguns exemplos de controles internos são a custódia dos bens patrimoniais da Organização em segurança e a proteção da memória institucional através da transmissão dos conhecimentos de funcionários que estão se desligando do serviço para seus

substitutos. A justificativa para cada controle interno é o(s) risco(s) aos objetivos institucionais que o controle interno visa abordar. A estrutura geral de controle interno situa os controles internos específicos no âmbito do estilo operacional geral da Organização, suas políticas e práticas operacionais, e sua distribuição de autoridade e responsabilidade ao pessoal.

45. Como discutido nos parágrafos 5 e 6 deste documento, o conceito de “três linhas de defesa” define as responsabilidades institucionais pela implementação e monitoramento de riscos e controles internos. A primeira e a segunda “linhas de defesa” são fornecidas pela administração: a primeira linha consiste nas atividades diárias de controle interno e mitigação de risco, e a segunda consiste no monitoramento gerencial. A “terceira linha de defesa”, que opera por trás das defesas da administração, é a garantia proporcionada pelos auditores internos.

46. A partir do seu ponto de vista enquanto “terceira linha de defesa”, o IES vem observando melhoramento contínuo da primeira e segunda “linhas de defesa” da RSPA há alguns anos. Porém, na opinião do IES, em 2016 houve uma deterioração temporária na efetividade de ambas as linhas. Isso foi consequência de um período de transição no qual a implementação do projeto de modernização do PMIS havia redefinido e tumultuado muitos controles internos, em particular com relação aos processos orçamentários. Em 2017, o IES constatou recuperação e melhoria dos controles internos conforme o projeto do PMIS foi melhorando os fluxos de informação na RSPA e proporcionando controles internos mais robustos e automatizados. Assim sendo, em 2017, alguns dos aprimoramentos esperados nos controles internos como resultado do PMIS começaram a se materializar, reforçando a tendência a longo prazo de aperfeiçoamento dos controles internos.

47. Com base no trabalho de supervisão interna realizado em 2017, o IES não identificou pontos fracos significativos nos controles internos que comprometeriam seriamente a consecução dos objetivos estratégicos e operacionais da OPAS. Mais amplamente, a opinião geral do IES sobre o ambiente de controle interno da RSPA em 2017 é que continuou proporcionando uma garantia razoável da exatidão e registro oportuno de transações, ativos e passivos, além da proteção dos ativos. O IES acredita que o trabalho realizado fornece uma base razoável para este parecer.

48. Como em anos anteriores, o IES continua informando à administração que tanto a vinculação dos controles internos aos riscos como a vinculação dos riscos aos objetivos da Organização precisam ser mais claras. A articulação mais rigorosa dos vínculos entre os objetivos, riscos e controles internos da Organização para mitigação de tais riscos é um processo em andamento e é essencial para o fortalecimento contínuo do ambiente de controle interno da RSPA.

Anexos

Anexo A**PLANO DE TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA, 2017**

Auditorias internas de temas específicos	Nº de referência do relatório do IES
Auditoria interna dos subsídios de dependentes	05/17
Análise dos mecanismos de compliance e da “segunda linha de defesa” na RSPA	10/17
Auditoria interna da implementação de fundos para contribuições voluntárias	12/17
Auditorias internas em países específicos	
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS em Belize	02/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS na Colômbia	09/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS na Costa Rica	03/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS em El Salvador	11/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Haiti	06/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Auditoria interna do banco de dados (COLPADI) do Projeto “Mais Médicos”	01/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Auditoria interna da supervisão de campo do Projeto “Mais Médicos”	04/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Auditoria interna dos arranjos de acomodação e subsistência para participantes do Projeto “Mais Médicos”	07/17
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Auditoria interna de memória institucional e transferência de tecnologia no Projeto “Mais Médicos”	08/17



**FORMULÁRIO ANALÍTICO PARA VINCULAR OS TEMAS DA AGENDA
COM OS MANDATOS INSTITUCIONAIS**

1. Tema da agenda: 5.6 – Relatório do Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação.

2. Unidade responsável: Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação (IES).

3. Preparado por: David O'Regan, Auditor Geral.

4. Vínculo entre este tema e a [Agenda de Saúde Sustentável para as Américas 2018-2030](#):

Não há um vínculo explícito, mas as atividades do IES se referem aos mecanismos institucionais gerais que corroboram a função da RSPA na Agenda de Saúde.

5. Vínculo entre este tema e o [Plano Estratégico da Organização Pan-Americana da Saúde 2014-2019 \(modificado\)](#):

Este documento se vincula principalmente à Categoria 6, *Serviços Institucionais e Funções Facilitadoras*, particularmente a:

6.2 *Transparência, prestação de contas e gestão de risco* (“A OPAS funciona com responsabilidade e transparência e dispõe de estruturas de gestão e avaliação de riscos que funcionam de maneira adequada”).

6. Lista de centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este tema:

Nenhum.

7. Boas práticas nesta área e exemplos de países da Região das Américas:

Nenhum.

8. Repercussões financeiras do tema:

As recomendações do IES abordam questões de mitigação de risco e eficiência e eficácia organizacional. Muitas implicam consequências financeiras, ainda que seja difícil quantificá-las.