

160ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 26 a 30 de junho de 2017

Tema 5.6 da agenda provisória

CE160/24
12 de abril de 2017
Original: inglês

RELATÓRIO DO ESCRITÓRIO DE SUPERVISÃO INTERNA E SERVIÇOS DE AVALIAÇÃO

Introdução

1. O Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação (IES, sigla em inglês) apresenta este relatório anual resumido para o ano civil de 2016. O documento fornece um panorama geral do trabalho empreendido pelo IES em 2016 e proporciona uma perspectiva da supervisão interna sobre os controles internos, a gestão de risco e assuntos relacionados no âmbito da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA).
 2. A norma financeira 12.1 (d) declara que o Diretor da RSPA “manterá uma função de auditoria interna subordinada ao Diretor”. O IES desempenha o papel da função de supervisão interna, realizando atividades de garantia e assessoria independentes e objetivas, que visam a ajudar a Organização a atingir seus objetivos, ao melhorar e agregar valor à eficácia e à eficiência da governança institucional, da gestão de risco e dos controles internos. Usando uma abordagem baseada no risco, as principais atividades do IES são a realização de auditorias internas, prestação de assessoria *ad hoc* ao Diretor da RSPA e à administração, bem como serviços consultivos para os trabalhos de avaliação.
 3. O IES determina objetivos precisos, por meio de uma avaliação dos riscos relevantes, para cada tarefa de auditoria interna. Para cada tarefa, o IES prepara um relatório dirigido ao Diretor da RSPA com cópia para o pessoal da repartição pertinente. Constam dos relatórios recomendações para ajudar a administração na abordagem dos riscos e para manter ou melhorar os controles internos. Resultados e recomendações importantes de auditorias internas específicas de 2016 são discutidos nos parágrafos de 12 a 29 a seguir.
 4. O IES também procura contribuir para a governança da Organização, a gestão de risco e os controles internos por meio da participação em vários comitês e grupos de trabalho internos. Por exemplo, o IES prestou assessoria à administração em assuntos específicos por meio do Comitê de Proteção de Recursos e Prevenção de Perdas, do Conselho de Levantamento dos Bens e do Comitê do Sistema de Gestão de Questões de
-

Integridade e Conflitos. O IES também presta diretamente à Direção da RSPA assessoria *ad hoc* sobre os riscos emergentes e assuntos relacionados, inclusive o progresso do projeto de modernização do Sistema de Informação para a Gestão (PMIS) da RSPA. Por meio dessas atividades, o IES procura contribuir em áreas de importância institucional, proporcionando uma assessoria prospectiva e incentivando o compartilhamento e a identificação dos riscos emergentes.

Gestão do Escritório de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação

Independência e recursos

5. As atividades do IES são de assessoria por natureza, a fim de resguardar sua independência. Por esse motivo, abstém-se de decisões a respeito da administração da RSPA, com vistas a evitar conflitos de interesses com sua função assessora. No cumprimento de suas funções em 2016, o IES não sofreu qualquer interferência com relação a sua independência, nem se deparou com qualquer obstáculo que afetasse o alcance de seu trabalho e o acesso a registros e informações.

6. Para orientar seu trabalho e ajudar a manter o caráter independente de suas atividades, o IES segue, nas auditorias internas, a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do Instituto dos Auditores Internos (IIA, sigla em inglês) e, nas avaliações, as *normas para a avaliação no Sistema das Nações Unidas* do grupo de avaliação das Nações Unidas e outras diretrizes relacionadas.

7. Em 2016, os recursos humanos do IES consistiam em cinco profissionais e dois funcionários de serviços gerais. Entre os cargos profissionais havia um auditor interno contratado especificamente para os trabalhos relacionados ao projeto *Mais Médicos* no Brasil. O IES também arcou com despesas em áreas como viagem e provisões operacionais. O pessoal do IES e outros recursos foram suficientes para executar seu plano de trabalho para 2016, e nenhum aspecto do trabalho planejado foi reduzido ou adiado por motivo de limitação de recursos.

Elaboração e implementação do Plano de Trabalho da Auditoria Interna

8. Em consulta com o Diretor da RSPA, o Auditor Geral estabelece um plano de trabalho de auditoria interna baseado no risco, o qual procura equilibrar um nível apropriado de atividade de auditoria anual (de acordo com as dimensões e a complexidade da RSPA) com um nível apropriado dos recursos. O Diretor da RSPA aprova o plano de trabalho de auditoria interna e todas as emendas. O plano de trabalho é intencionalmente flexível para que possa responder aos riscos emergentes. Em 2016, o IES empreendeu 11 trabalhos de auditoria interna, três dos quais tiveram um foco temático; quatro foram centrados em representações específicas da OPAS/OMS, e quatro cobriram o projeto *Mais Médicos*. O Anexo A resume o Plano de Trabalho da Auditoria Interna para 2016.

9. A administração continuou desenvolvendo um processo de Gestão de Riscos Corporativos (ERM, sigla em inglês) para identificar os riscos ao cumprimento dos objetivos da OPAS (e mecanismos relacionados de diminuição do risco, inclusive os controles internos). O IES usa os resultados da ERM para orientar seu trabalho, além de suas próprias avaliações de risco.

Coordenação do IES com outras fontes de garantia

10. O IES coordena suas atividades com o Auditor Externo da OPAS (o Tribunal de Contas da Espanha) e com o Escritório da OMS de Serviços de Supervisão Interna, sediado em Genebra (IOS, sigla em inglês). Esta coordenação maximiza a eficiência e a eficácia de todas as fontes de auditoria na RSPA e evita tanto duplicações como brechas na cobertura da auditoria, desse modo contribuindo para a proteção dos princípios de auditoria única do Sistema das Nações Unidas. Em 2016, o IOS da OMS continuou confiando no trabalho do IES e não realizou tarefas de auditorias internas na Região das Américas.

11. O IES é assessorado pelo Comitê de Auditoria da OPAS e participa da rede de representantes de serviços de auditoria interna da Organização das Nações Unidas e das instituições financeiras multilaterais, a fim de acompanhar as tendências emergentes e assimilar as melhores práticas de outras organizações internacionais.

Principais conclusões e recomendações resultantes da supervisão interna em 2016

12. Os parágrafos de 13 a 29 abaixo resumem as conclusões e as recomendações elaboradas com base no trabalho de auditoria interna do IES em 2016. O IES também apresenta observações mais gerais sobre os controles internos da RSPA nos parágrafos de 41 a 45 a seguir.

Auditorias internas: temáticas

13. Na **“Auditoria interna dos processos orçamentários na RSPA” (relatório 11/16 do IES)**, o IES constatou que os controles internos eram insatisfatórios, principalmente devido a problemas com os sistemas de informação.

14. A abordagem integrada para o orçamento, implantada no biênio 2016-2017, separa o programa e orçamento de suas fontes de financiamento, desse modo permitindo maior flexibilidade no uso do orçamento. Isso é bem-vindo, mas é importante que uma flexibilidade dessa natureza seja conduzida por uma orientação clara e seja comunicada adequadamente aos funcionários.

15. Os sistemas de informação usados para apoiar os processos orçamentários eram problemáticos naquele período avaliado. Em 2014-2015, o sistema AMPES/OMIS era usado, e havia problemas recorrentes referentes a informações equivocadas. Em 2016, a implementação do projeto PMIS levou a erros nos balanços orçamentários no sistema Workday. Especificamente, os saldos negativos nos centros de custo Workday no nível

de produção não estavam em conformidade com a Norma Financeira 104.7 (a), com relação a compromissos para os quais não há fundos disponíveis, e o IES não encontrou nenhuma evidência de controles automatizados ou manuais para esses riscos.

16. A implementação do sistema de orçamento Tidemark, previsto no projeto PMIS, fracassou e teve um custo em pagamentos aos fornecedores de pelo menos US\$ 576.000 (além de um custo não quantificado referente ao tempo dos funcionários).¹ Um sistema interno (Sistema de Monitoramento de Planos Estratégicos) substituirá o Tidemark, pelo menos temporariamente. Como ocorre com todos os sistemas de informação independentes, deverá haver procedimentos rigorosos de conciliação com as informações no Workday. Um sintoma dos problemas com as informações orçamentárias emanados da implementação do PMIS foi o uso generalizado de planilhas, pelos departamentos e escritórios em toda a RSPA, como mecanismos de controle interno na prática para os orçamentos dos centros de custo. O uso de planilhas dessa maneira dá origem a riscos inerentes referentes à uniformidade da análise orçamentária em toda a RSPA.

17. Outros assuntos registrados no relatório dizem respeito à incorporação em andamento da Gestão de Riscos Corporativos no processo orçamentário, tanto no nível do Departamento de Planejamento e Orçamento quanto da RSPA como um todo, e aos critérios de reconhecimento das receitas para a liberação de financiamento para os subsídios de contribuição voluntária.

18. Na **“Análise do uso das mídias sociais na RSPA” (relatório 10/16 do IES)**, o IES recomendou a elaboração de uma estratégia para orientar o uso das mídias sociais. Uma estratégia para as mídias sociais deve guiar as ações do pessoal responsável pelas atividades de informação pública e comunicação, além de determinar como abordar (ou restringir) o uso de contas pessoais nas mídias sociais por parte dos indivíduos que fazem comentários sobre a Organização.

19. O IES também constatou, abaixo do nível estratégico, que não havia nenhuma política formal ou procedimentos específicos para o uso das mídias sociais na RSPA, nem com relação ao uso institucional nem pessoal. A administração da RSPA preparou, mas não publicou, diretrizes para o uso das mídias sociais, pois decidiu aguardar a publicação de um projeto de política da OMS sobre o assunto. Embora a política da OMS possa servir de base para uma política da RSPA, o IES recomendou a publicação imediata das diretrizes da RSPA para as mídias sociais, assim como a elaboração de uma política regional para as mídias sociais, pendente da finalização da política da OMS. A ausência de políticas e diretrizes para o uso das mídias sociais aumenta os riscos nesta área.

20. O IES também recomendou a redução do número de contas de mídias sociais da RSPA, para evitar a fragmentação e a repetição do conteúdo. A administração da RSPA concordou em implementar as recomendações deste relatório.

¹ Salvo indicação em contrário, todos os valores monetários neste relatório são expressos em dólares dos Estados Unidos.

21. Na “**Auditoria interna da administração da Unidade de Saúde e Bem-estar**” (**relatório 06/16 do IES**), o IES constatou que os procedimentos e controles da Unidade de Saúde e Bem-Estar eram insatisfatórios. Na data da auditoria, os exames médicos periódicos de mais de 90 funcionários estavam pelo menos seis meses atrasados, sendo que alguns exames estavam com mais de seis anos de atraso. Esse fato evidenciou graves deficiências na administração, por parte da unidade, da política da RSPA referente aos exames periódicos obrigatórios para os funcionários. Outro aspecto preocupante eram os controles internos fracos com relação à condição dos medicamentos sob o poder da unidade. Na época da auditoria, a unidade estava armazenando cápsulas de Tamiflu que tinham vencido havia seis anos, com um custo original de pelo menos US \$200.000. O IES também não encontrou nenhuma evidência de procedimentos para a verificação da condição dos equipamentos médicos sob os cuidados da unidade: o IES encontrou um equipamento de reanimação cardiopulmonar danificado. A unidade também não havia documentado as preocupações com a saúde dos funcionários após suas consultas com a unidade, e tampouco havia documentado informações detalhadas sobre os medicamentos fornecidos ao pessoal.

22. O alcance e a gravidade dos problemas— exames médicos não realizados no prazo e medicamentos vencidos; a má condição do equipamento de reanimação cardiopulmonar; e a falta de registro para as consultas dos funcionários—indicavam uma má administração crônica na unidade, assim como uma negligência institucional mais ampla com relação às atividades da unidade. De 1999 a 2014, a RSPA não realizou nenhuma contratação externa por concorrência para a administração da unidade, mantendo um indivíduo no local por um período de 15 anos, por meio de diversos mecanismos de contratação sem concorrência. A concorrência na contratação de funcionários e serviços é um princípio administrativo fundamental, estabelecido no artigo 4.3 do Regulamento do Pessoal e na Norma Financeira 112.17. A administração da RSPA realizou uma contratação externa por concorrência em 2014, e outro concurso em 2016.

23. O IES recomendou que a unidade introduzisse procedimentos e controles internos para assegurar que fossem realizados oportunamente os exames médicos periódicos de todos os funcionários; para manter os registros da quantidade, qualidade, e uso dos medicamentos e equipamentos médicos sob os cuidados da unidade; e para documentar as consultas do pessoal (e os medicamentos fornecidos). A administração havia começado a tomar medidas para abordar as recomendações antes do final de 2016.

Auditorias internas: Representações da OPAS/OMS nos Países

24. Em 2016, o IES realizou oito auditorias internas nas representações nos países, com o principal objetivo de examinar os controles internos que diminuíssem os riscos administrativos e financeiros, e de acompanhar os resultados das conclusões e recomendações de auditorias anteriores. Os escritórios auditados pelo IES em 2016 foram os seguintes: Bahamas, Barbados (que também atende aos países do Caribe Oriental), Brasil, Colômbia e Suriname. Quatro auditorias internas no Brasil se centraram no projeto *Mais Médicos* e serão discutidos nos parágrafos de 27 a 29 a seguir.

25. O IES constatou que o funcionamento dos controles internos em três das representações nos países auditadas era insatisfatório—Bahamas, Colômbia e Suriname. Nos casos das Bahamas e do Suriname, a administração da RSPA havia solicitado especificamente que o IES realizasse auditorias internas nesses escritórios, pois a sede estava preocupada com questões administrativas locais. A função do IES nessas auditorias não foi precisamente detectar práticas administrativas deficientes, pois esteve mais voltada para a avaliação do alcance dos problemas já identificados pela administração. Tanto na Representação das Bahamas como na do Suriname, a administração usou os resultados do IES para abordar os pontos fracos administrativos e introduzir ações corretivas em 2016. Embora a administração tenha identificado os problemas nessas duas representações e tenha trazido esses problemas à atenção do IES, a detecção dos problemas por meio dos processos regulares da Organização para a apresentação de relatórios e monitoramento parece ter levado um intervalo de tempo bastante longo. O IES recomendou portanto que a administração da RSPA melhorasse a “segunda linha de defesa” do controle interno e da gestão de risco para todas as representações nos países, a fim de promover uma detecção em tempo hábil dos possíveis problemas. A “segunda linha da defesa” é discutida em detalhes a seguir, no parágrafo 42, no contexto do parecer geral do IES sobre o ambiente de controle interno da RSPA.

26. A auditoria interna da Representação da Colômbia constatou que o funcionamento dos controles internos passava por dificuldades devido a um aumento, iniciado no biênio 2014-2015, de atividades financiadas pelas contribuições voluntárias nacionais. A dimensão das atividades e os prazos apertados desafiavam a capacidade do escritório. Os problemas administrativos advindos do aumento das atividades foram exacerbados em 2016 com a implementação do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS), que acabou por contribuir para as interrupções administrativas e atrasos. A administração da Representação da OPAS/OMS na Colômbia já tomou medidas para abordar esses desafios em 2016, e o IES acordou com a Diretora da RSPA a realização de uma auditoria interna de seguimento nesse escritório em 2017. Considerando a situação para além dessa representação específica, o IES recomendou à administração da sede que a Gestão de Riscos Corporativos captasse os riscos administrativos surgidos das contribuições voluntárias nacionais em toda a RSPA.

27. Em quatro tarefas de 2016, o IES examinou o projeto *Mais Médicos* no Brasil. Os temas cobertos foram a supervisão em campo do pessoal médico cubano; a precisão do banco de dados do pessoal médico; a administração do projeto nos distritos indígenas do Brasil; e a administração dos esquemas de assistência de saúde do pessoal médico. Em geral, o IES constatou que os controles internos para o projeto eram satisfatórios. Especificamente, a precisão do banco de dados do pessoal médico forneceu uma base confiável para as informações operacionais e financeiras exigidas para o projeto.

28. Com relação à supervisão em campo, o IES descobriu que as necessidades administrativas e logísticas de mais de 11.000 médicos cubanos geograficamente dispersos foram supervisionadas por uma pequena equipe de 27 supervisores de campo. Esses supervisores trabalhavam com contratos de consultor internacional da OPAS.

A proporção de supervisor por médico, juntamente com a complexidade do projeto, por vezes pressionou significativamente os supervisores. Alguns se sentiram às vezes obrigados pelas circunstâncias a atuar por iniciativa própria e, na opinião do IES, foram frequentemente muito além de suas obrigações para resolver assuntos urgentes, tanto para o funcionamento sem percalços do projeto como para atender às necessidades dos médicos cubanos. A título de exemplo, alguns supervisores acomodaram, em suas residências privadas e por sua própria conta, os médicos cubanos, durante várias semanas ou meses em casos de doença ou dificuldade. A Unidade Técnica da RSPA para o *Mais Médicos* estava a par desses problemas e interveio com frequência com as contrapartes brasileiras, buscando apoiar caso a caso o trabalho dos supervisores de campo. Entretanto, para que a RSPA não dependa excessivamente da boa vontade e dos sacrifícios pessoais dos supervisores, o IES recomendou que a RSPA prestasse apoio administrativo adicional a seus supervisores em campo para aliviar a pressão sobre eles.

29. As administrações local e da sede responderam ativamente a todas as recomendações do IES em relação ao *Mais Médicos* apresentadas nos relatórios de auditoria interna de 2016.

Avaliações

30. A atividade de avaliação do IES em 2016 se centrou na implementação da política de avaliação da OPAS. De acordo com essa política, o IES registra, monitora e presta assessoramento relacionado às tarefas de avaliação empreendidas por meio da RSPA. O IES assiste a administração no planejamento e na realização de tarefas de avaliação, as quais cumprem com as normas de avaliação do grupo de avaliação das Nações Unidas (UNEG, sigla em inglês), e promove o uso dos resultados das avaliações a fim de contribuir para a aprendizagem e a tomada de decisão institucional.

31. A abordagem da RSPA para as avaliações continua experimentando uma transformação cultural. A distribuição temática e geográfica das tarefas de avaliação tendeu a ser bastante desigual em anos recentes. Muitas avaliações são encomendadas pelos parceiros externos que proporcionam financiamento, a fim de analisar o desempenho e os resultados das atividades financiadas pelas subvenções de contribuição voluntária. Consequentemente, a realização das avaliações tendeu a seguir os padrões das subvenções. No caso das avaliações internamente encomendadas pela administração, tais tarefas foram por vezes percebidas como potencialmente punitivas por natureza—por exemplo, como um prelúdio do fechamento ou da redução de uma área de atividade. Para superar esse legado e promover o trabalho de avaliação como uma oportunidade de aprendizagem para a organização, é preciso que haja uma mudança cultural profunda. Essa transformação cultural já começou. Uma inovação é a identificação dos temas para as avaliações encomendadas internamente com base nos resultados das reuniões semestrais da RSPA de monitoramento e avaliação de desempenho (PMA, sigla em inglês), nas quais o estado da implantação dos planos de trabalho bienais é discutido. Em 2016, a Diretora da RSPA deu o sinal verde para avaliações a serem realizadas em várias áreas, com base nos resultados do PMA: imunização, recursos humanos em saúde e impacto do trabalho da OPAS nas reformas jurídicas.

32. O IES desenvolveu um registro das tarefas de avaliação planejadas, em curso e concluídas, bem como um banco de dados de relatórios de avaliação, com resumos de relatórios de avaliação individuais que são compartilhados com os funcionários pela intranet da RSPA (juntamente com a orientação metodológica compatível com o UNEG). O IES também criou um grupo de interesse sobre a avaliação na RSPA para promover uma abordagem colaborativa à transformação da cultura de avaliação. O IES pretende desenvolver esses elementos ao criar uma fonte de referência consolidada para as lições aprendidas com as avaliações da RSPA, desse modo proporcionando fluxos de informação aprimorados produzidos pelas tarefas de avaliação, com vistas a promover a aprendizagem institucional.

33. Uma atividade de avaliação significativa está atualmente em curso com o projeto *Mais Médicos* no Brasil. Houve um monitoramento significativo e de alta qualidade dos indicadores, além de uma pesquisa acadêmica extensa relacionada ao projeto. O IES continua a assessorar a administração no sentido de melhor desenvolver uma meta-avaliação dessas informações compatível com o UNEG, a fim de avaliar a contribuição do projeto *Mais Médicos* à universalidade e à qualidade da assistência de saúde no Brasil.

34. O IES continuou colaborando em assuntos relacionados à avaliação com seus homólogos do escritório de avaliação da OMS. O IES envia um participante à rede global da OMS sobre avaliação e, em 2016, facilitou a contribuição da RSPA nas primeiras etapas do planejamento da avaliação da contribuição da OMS para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Outras áreas de atividade

35. O IES não realizou investigações em 2016. As atividades investigativas continuaram a ser realizadas pelo Escritório de Ética da RSPA.

O estado de implementação das recomendações do IES

36. Três vezes ao ano, o IES faz o acompanhamento com a administração da RSPA a respeito do estado de implementação das recomendações publicadas nos relatórios de auditoria interna. O objetivo do exercício de acompanhamento é apoiar a administração no aprimoramento dos controles internos de diminuição do risco. As recomendações do IES são incluídas no processo formal de acompanhamento apenas depois da aceitação, por parte da Diretora da RSPA, dos relatórios de auditoria internos individuais que contêm as recomendações. O aceite de um relatório pela Diretora da RSPA geralmente ocorre dois meses depois da emissão do relatório. Em 2016 a Diretora da RSPA aceitou todos os relatórios de auditoria interna emitidos pelo IES.

37. No processo de acompanhamento, o IES dá atenção especial ao tempo decorrido relacionado às recomendações pendentes, com ênfase nos assuntos há mais tempo pendentes. O IES também leva em consideração a gravidade dos problemas que estão por trás das recomendações e classifica algumas das recomendações como sendo de atenção

prioritária para a administração. O gráfico a seguir mostra as taxas de implementação de todos os anos para os quais ainda havia recomendações pendentes em 31 de dezembro de 2016. A taxa de implementação relativamente baixa para as recomendações de 2016 reflete a defasagem resultante do intervalo de tempo entre a emissão dos relatórios de auditoria interna, sua aceitação pela Diretora da RSPA e seu acompanhamento posterior.



38. Em 2016, a Diretora da RSPA 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 resolução de muitas recomendações e refletem o tom do mais alto nível da Organização, que considera com seriedade as recomendações do IES.

39. No âmbito nacional, as questões recorrentes cobertas pelas recomendações pendentes incluem estas a seguir: a necessidade de haver um planejamento anual das compras e da integralidade da documentação para as transações locais de compras; a administração do ativo fixo; a administração e a prestação de contas dos treinamentos e eventos de capacitação; o descumprimento da política para as cartas de acordo; e a uniformidade geral da documentação para as transações contábeis.

40. Duas recomendações pendentes e prioritárias datam de 2011 e dizem respeito à necessidade de haver uma estrutura rigorosa de gestão de projetos para as contribuições voluntárias e informações administrativas suficientes sobre as despesas de viagem em toda a Organização. A administração da RSPA havia obtido progresso com a primeira recomendação mencionada ao final de 2016, já a segunda deve ser resolvida com as informações aprimoradas advindas do projeto de PMIS.

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

41. Os controles internos são os procedimentos e as atividades que diminuem os riscos e aumentam a probabilidade de se alcançarem os objetivos da Organização; e abarcam uma ampla variedade de medidas de mitigação de risco. Alguns exemplos de controles internos são a garantia de cuidado com os bens da Organização e a proteção da memória institucional através da transmissão dos conhecimentos dos funcionários que se estão separando do serviço para seus substitutos. A justificativa para cada controle interno é o risco (ou os riscos) aos objetivos institucionais que o controle interno procura 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.

42. O conceito de “três linhas de defesa” é geralmente usado na atual teoria institucional de governança em termos da garantia do cumprimento dos objetivos de Organização. A primeira e a segunda “linhas da defesa” são fornecidas pela administração: a primeira linha consiste em atividades de controle interno diárias e de diminuição de risco, e a segunda se baseia na análise da gestão e nas atividades de monitoramento. A “terceira linha de defesa”, que opera por trás das defesas da administração, é a garantia proporcionada pelos auditores internos e outras fontes externas (como os auditores externos).

43. O IES havia observado um melhora gradual na RSPA da primeira e da segunda “linhas de defesa” há alguns anos; mas na opinião do IES, em 2016 houve uma deterioração em ambas as áreas. Os problemas no desenvolvimento da implementação do projeto de modernização do PMIS tumultuaram os controles internos em 2016, em particular com relação aos processos orçamentários (como discutido anteriormente nos parágrafos de 13 a 17), e a clareza dos procedimentos gerais. De médio a longo prazo, espera-se que o projeto do PMIS melhore a automatização dos controles internos e aprimore a eficiência e a eficácia dos fluxos de informação na RSPA. Entretanto, no primeiro ano de sua implementação, os benefícios esperados não foram plenamente percebidos, com uma decorrente redução da eficácia de alguns controles internos. A deterioração do ambiente de controle interno em 2016 parece ser, portanto, uma consequência temporária em um período transitório, até que os aperfeiçoamentos do PMIS se consolidem.

44. Apesar dos problemas surgidos da implementação do PMIS, a opinião geral do IES é que o ambiente de controle interno da RSPA em 2016 continuou proporcionando uma garantia razoável com relação à precisão e ao registro oportuno das transações, ativos e passivos; à diminuição dos riscos para a consecução dos objetivos da Organização; e à proteção dos ativos.

45. Como em anos anteriores, o IES continua informando a administração que, a fim de fortalecer o ambiente de controle interno da RSPA, a vinculação dos riscos aos objetivos da Organização e aos controles internos de diminuição dos riscos precisa ser mais clara. A elaboração de uma estrutura de controle interno mais claramente definida e,

paralelamente, de um processo de ERM mais integral, que priorize riscos-chave e suas medidas de mitigação, definiria mais claramente as conexões entre os objetivos da Organização, os riscos e os controles internos de diminuição do risco.

Anexos

Anexo A**PLANO DE TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA, 2016**

Auditorias internas temáticas	Número de referência de relatório do IES
Auditoria interna dos processos orçamentários na RSPA	11/16
Análise do uso das mídias sociais na RSPA	10/16
Auditoria interna da administração da Unidade de Saúde e Bem-Estar	06/16
Auditorias internas de países específicos	
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS nas Bahamas	05/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS para Barbados e Caribe Oriental	02/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS na Colômbia	03/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Suriname	07/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Supervisão em campo do projeto <i>Mais Médicos</i>	01/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Banco de dados COLPADI no projeto <i>Mais Médicos</i>	04/16
Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Brasil: Administração do projeto <i>Mais Médicos</i> em distritos indígenas	08/16
Auditoria interna Representação da OPAS/OMS no Brasil: Esquemas de assistência de saúde do pessoal médico no projeto <i>Mais Médicos</i>	09/16



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 para as Américas 2008-2017](#):

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

5. Vínculo entre este tema e o [Plano Estratégico da OPAS 2014-2019](#):

Este documento se vincula principalmente à Categoria 6, *Serviços Institucionais* e funções facilitadoras, especificamente a:

6.2 — *Transparência, prestação de contas e gestão de riscos* (“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 a diminuição de risco e a eficiência e eficácia organizacional; muitas implicam consequências financeiras.