



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE  
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



## 152ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 17 a 21 de junho de 2013

---

*Tema 5.3 da Agenda Provisória*

CE152/17 (Port.)  
28 de março de 2013  
ORIGINAL: INGLÊS

### RELATÓRIO DO ESCRITÓRIO DE SERVIÇOS DE SUPERVISÃO INTERNA E AVALIAÇÃO

#### **Introdução e Alcance do Trabalho**

1. O Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES) fornece este relatório anual resumido para o ano civil de 2012. Ele proporciona a perspectiva da supervisão sobre os controles internos, a gestão de risco e assuntos relacionados de governança na Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) e dá um resumo do trabalho empreendido pelo IES.
2. O regulamento financeiro 12.1(d) determina que o Diretor da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) mantenha “uma função de supervisão interna subordinada ao Diretor.” O IES empreende atividades independentes e objetivas de garantia e assessoramento, projetadas para ajudar a Organização a alcançar os seus objetivos melhorando e agregando valor à eficácia e eficiência da administração institucional, dos controles internos, das operações e processos.
3. Usando um enfoque sistemático e baseado no risco, as principais atividades do IES são efetuar tarefas de auditoria e apoiar atividades de avaliação. Na conclusão de uma tarefa de auditoria interna, para a qual se definem objetivos precisos mediante uma análise dos riscos relevantes, o IES prepara um relatório detalhado dirigido ao Diretor da RSPA, com cópia para as pessoas interessadas na Secretaria. Estes relatórios incluem constatações e recomendações destinadas a ajudar a administração a lidar com os riscos, manter ou melhorar controles internos e promover uma administração eficaz. As principais constatações e recomendações decorrentes de tarefas específicas de supervisão em 2012 são discutidas neste resumo anual.
4. No final de 2011 e princípio de 2012, o IES e a administração concordaram em executar uma forma mais breve do relatório de auditoria interna, centrada no uso de relatórios de exceção. O IES refinou este novo formato de relatório ao longo de 2012, sob

orientação do Comitê de Auditoria, e constatou que o novo formato mais sucinto vem promovendo maior eficácia e eficiência nas notificações.

5. O ano de 2012 foi um ano de transição para a função de avaliação. Durante este período, a ênfase do trabalho de avaliação do IES mudou da execução de projetos designados para o monitoramento, consolidação e interpretação da grande quantidade de atividades de avaliação atualmente empreendidas na RSPA por diversos atores. Esta mudança de foco é discutida aos parágrafos 36 a 39 a seguir.

6. O IES procura contribuir para a administração da Organização, gestão de riscos e controles internos atuando em vários comitês internos e grupos de trabalho. Por exemplo, o IES assessoria a função de administração quanto a questões específicas no Comitê do Sistema de Integridade e Gestão de Conflitos da OPAS (ICMS) e no Comitê de Proteção de Recursos e Prevenção de Perdas (APLP), e supervisiona o projeto de modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS). O IES também proporciona assessoria *ad hoc* à gerência sobre riscos e questões emergentes. Por meio dessas atividades, o IES busca contribuir para áreas de importância institucional fornecendo oportunamente assessoria preventiva relacionada com o risco e estimulando o compartilhamento de conhecimento e a identificação de riscos emergentes.

## **Administração do Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação**

### ***Independência e Recursos***

7. A independência do IES na Organização, tanto nas suas atividades como em seu posicionamento dentro da RSPA, é essencial para que preste um serviço de supervisão imparcial. Por conseguinte, o IES evita qualquer participação na tomada de decisões ou tarefas de gestão, mantendo uma função exclusivamente de assessoria. Em 2012, o IES não sofreu qualquer interferência em sua independência durante a realização de suas atividades, nem encontrou qualquer obstáculo com relação ao alcance de seu trabalho, suas opiniões ou seu acesso total e irrestrito a registros e informações.

8. Para guiar seu trabalho e ajudar a manter o caráter independente de suas atividades, o IES segue, para auditorias internas, a *Estrutura Internacional de Práticas Profissionais* do Instituto de Auditores Internos e, para avaliações, as *Normas para Avaliação no Sistema das Nações Unidas* do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (datadas de abril de 2005).

9. Em 2012, o IES teve como recursos de pessoal seis postos com contrato a prazo fixo e uma posição de curto prazo. Pela primeira vez, todos os postos do IES estiveram ocupados em 2012, e o IES não dependeu de consultores externos para garantir a continuidade de seu trabalho. Além dos recursos humanos, o IES incorreu em gastos em áreas como viagens e pequenos suprimentos operacionais. Em 2012, os recursos humanos do IES foram suficientes para a execução de seu plano de trabalho, e seu financiamento

foi suficiente para cobrir os gastos necessários. Nenhum aspecto do trabalho do IES foi reduzido ou postergado por causa de limitações de recursos.

### ***Desenvolvimento e Execução do Plano de Trabalho de Auditoria Interna***

10. Em consulta com a Diretora da RSPA, o Auditor Geral estabelece um plano de trabalho para a auditoria interna baseada em riscos em que procura equilibrar um nível adequado da atividade anual de auditoria (dadas as dimensões e complexidade da OPAS) com um nível razoável de gasto de recursos. O IES empreende 10 auditorias internas por ano, quatro das quais têm um foco temático e seis concentradas em Representações da OPAS/OMS (PWR) e Centros Pan-Americanos individuais. O IES procura elaborar um plano de trabalho flexível e ágil o suficiente para responder às exigências dos riscos emergentes. A Diretora aprova o plano de trabalho de auditoria interna e quaisquer alterações ao mesmo. O Anexo A resume o plano de trabalho de 2012, mostrando que o Escritório completou todas as tarefas planejadas e prestou contas à administração.

11. A administração continuou seu desenvolvimento de um processo de Gestão de Riscos (ERM) para identificar riscos aos objetivos da OPAS e mecanismos para sua respectiva mitigação, inclusive os controles internos. Embora não estivesse disponível na época da elaboração do plano de trabalho de auditoria interna de 2012, a administração produziu um cadastro dos riscos de alto nível que o IES levará em consideração em seus planejamentos futuros, juntamente com suas próprias avaliações de risco. A ERM será discutida em maiores detalhes neste relatório com relação a uma auditoria interna específica do IES (parágrafos 18 a 19) e no contexto mais amplo do ambiente de controle interno da Secretaria (parágrafo 49).

### ***Coordenação do IES com Outras Fontes de Garantia***

12. O IES coordena e compartilha detalhes de suas atividades com o Auditor Externo da OPAS e com o Escritório de Serviços de Supervisão Interna (IOS) da Organização Mundial da Saúde (OMS), em Genebra. Esta coordenação maximiza a eficiência e a eficácia de todas as fontes de supervisão na OPAS. Além disso, evita a duplicação de atividades de auditoria, contribuindo para a proteção do Princípios de Auditoria Única das Nações Unidas. Em 2012, o IOS continuou dependendo do trabalho do IES e não realizou atividades de supervisão nas Américas. O IES também interage com o Comitê de Auditoria da OPAS, do qual recebe assessoria.

13. Em 2012, a pedidos, o IES forneceu um resumo de suas atividades à Unidade de Inspeção Conjunta das Nações Unidas, sediada em Genebra. O IES também compareceu ao encontro anual dos Representantes dos Serviços de Auditoria Interna 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 da Supervisão Interna em 2012**

### ***Auditorias Internas: Temáticas***

14. Os seguintes parágrafos resumem os achados e recomendações de auditorias específicas realizadas pelo IES em 2012. O IES também fornece observações mais gerais, não necessariamente relacionadas com suas auditorias específicas de 2012, nos parágrafos 45 a 50 a seguir.

15. *Resultados e Riscos: Uma Análise da Gestão Baseada em Resultados e da ERM na Secretaria, e da Possibilidade de Maior Coerência Entre as Duas Atividades* (relatório do IES<sup>1</sup> 03/12, publicado em junho de 2012) teve como seus principais objetivos examinar a eficácia e eficiência das práticas de Gestão Baseada em Resultados (GBR) e uma avaliação da maneira em que a administração vem conceitualizando e implementando a ERM. Também explorou a natureza dos vínculos, existentes e potenciais, entre GBR e ERM.

16. O IES constatou que a execução da GBR foi um avanço significativo para a administração e os Estados Membros. A destilação das atividades imensamente complexas da organização a resultados quantificáveis para a GBR foi um sucesso, e uma fonte de merecido orgulho para os todos os interessados. A GBR proporcionou uma curva de feedback que pode ser utilizada pela gerência e pelos interessados diretos para avaliar o quanto a Organização atingiu os resultados esperados.

17. Para levar a GBR a um nível ainda mais alto de evolução, o IES recomendou à gerência que expandisse a GBR do ponto de vista conceitual e a simplificasse do ponto de vista administrativo. A GBR pode ser expandida ao tornar sua cobertura mais integral, ir além do seu foco altamente quantitativo para incluir mais medidas qualitativas, melhorar sua análise interpretativa e assegurar que todos os gastos relevantes sejam levado em consideração na análise. Da parte administrativa, o custo das rotinas de GBR em termos do tempo e energia da Secretaria parecia bastante alto para o IES, e, possivelmente, alto até demais. O IES recomendou uma redução do número de Objetivos Estratégicos (que pode ser vinculada ao Processo de Reforma da OMS e possíveis alterações na estrutura comum de planejamento com a OMS) e a eliminação de algumas medições (especificamente, Resultados Esperados Específicos por País) para reduzir a complexidade sem sacrificar a informação essencial captada pela GBR. (Em 2013, a administração tomou medidas para simplificar o processo de GBR.)

18. Em contraposição à maturidade da GBR na Organização, a implementação da ERM estava em uma etapa muito precoce no primeiro semestre de 2012. Embora tenha sido cedo demais para o IES dar uma opinião definitiva sobre ERM, o Escritório acredita que a ERM começou bem e tem o potencial para ser um alicerce importante da governança institucional pragmática e uma ferramenta de apoio à tomada de decisões

---

<sup>1</sup> Todos os relatórios da IES se encontram em inglês.

administrativas bem fundamentadas. Porém, o IES descobriu que o processo de ERM dependia excessivamente de um único funcionário, e que era necessário ampliar o número de pessoal de retaguarda e dividir mais as responsabilidades. Além disso, o novo Comitê de Gestão de Risco reuniu-se pela primeira vez mais tarde que originalmente previsto, talvez tarde demais para proporcionar suas opiniões ao processo de ERM, que, portanto, acabou sendo afetado por um excesso de fatos consumados em termos de estrutura e conteúdo. Além disso, no futuro, será importante que o processo de ERM seja capaz de identificar tanto as ameaças a objetivos da OPAS como os mecanismos correspondentes de mitigação de risco, inclusive os controles internos. A administração deve desenvolver o processo de ERM de modo a analisar as maneiras como a administração procura reduzir os riscos brutos (ou “inerentes”) ao nível dos riscos “líquidos” (ou “residuais”) pós-mitigação.

19. O IES determinou que a GBR e a ERM ainda não estavam vinculadas. Embora estejam sob a supervisão de diferentes escritórios, a GBR e a ERM são naturalmente integradas na governança institucional e reforçam-se mutuamente; portanto, devem ser estabelecidas dentro de uma única estrutura. Foi difícil para o IES determinar como as duas atividades poderiam ser coordenadas ou integradas, pelo menos em parte, porque a administração, quando elaborou o projeto de PMIS, ainda não havia tomado decisões a respeito das futuras necessidades de tecnologia de informação da RSPA. Portanto, o IES incentivou a administração a considerar os mecanismos através dos quais a GBR e a ERM podem, junta, ser integradas aos processos consagrados de administração.

20. *A Análise das Funções do Administrador e do Especialista em Gestão de Programas e Parcerias no Âmbito Regional* (relatório do IES 07/12, publicado em novembro de 2012) teve como seus principais objetivos uma avaliação dos papéis dessas duas funções, com uma ênfase especial na diferenciação de suas responsabilidades, comparação com as práticas de outras organizações internacionais, e revisão das possibilidades para melhoramento e otimização das funções de modo a melhorar o desempenho administrativo e gerencial da Secretaria.

21. De acordo com o documento “Organização Horizontal Orientada a Equipes” da administração (publicado em julho de 2011), nas unidades técnicas de nível regional as responsabilidades do Administrador incluem apoio às funções de recursos humanos, finanças, serviços gerais e compras, enquanto a ênfase do Especialista em Gestão de Programas e Parcerias é o planejamento, orçamento, e mobilização de recursos. Porém, IES encontraram variações e incongruências de longa data nas funções do Administrador e do Especialista em Gestão de Programas e Parcerias. Portanto, o IES recomendou a elaboração de definições mais claras das responsabilidades de ambas as funções. Em particular, o IES recomendou que a administração assegure que os Especialistas em Gestão de Programas e Parcerias evitem dividir suas responsabilidades administrativas com os Administradores, para diferenciar mais claramente as suas respectivas funções. O IES acredita que a especialização de responsabilidades e uma definição mais clara das mesmas são a melhor maneira de atingir um modelo de administração mais eficaz. Além

disso, o IES recomendou à administração que reconsiderasse as qualificações educacionais para os dois postos para possibilitar maior flexibilidade no recrutamento.

22. O IES também recomendou à administração que fortalecesse as redes de apoio da RSPA para ambas as funções e agisse de modo a garantir a periodicidade da colaboração em rede. Isso parece ser de especial importância para a captação de recursos, para a qual estavam sendo desenvolvidas uma estratégia e uma política na época da auditoria. O IES também destacou o valor dos planos de treinamento e capacitação para ambas as funções, assim como a necessidade de planejamento de sucessão e retaguarda.

23. Os objetivos principais da *Auditoria Interna das Exceções aos Subsídios e Benefícios Estabelecidos* (relatório do IES 08/12, publicado em dezembro de 2012) foram examinar o alcance e o custo das exceções dadas ao pessoal com relação aos subsídios e benefícios estabelecidos; avaliar as implicações para a definição de precedentes na concessão de exceções; e examinar os mecanismos de autorização relacionados. A auditoria concentrou-se nos grandes subsídios e benefícios para profissionais recrutados internacionalmente e funcionários das categorias mais altas, inclusive o subsídio de novo destino, o subsídio de educação, licença para ida ao país de origem e auxílio-aluguel. O IES descobriu que as exceções têm sido poucas e de baixo valor nos últimos anos, e que a Gestão de Recursos Humanos (HRM) administrou bem as exceções, com controles internos rigorosos. Para cada transação, a administração abordou por escrito qualquer ocorrência passada das exceções, facilitando assim a detecção de precedentes e padrões. O IES recomendou que a administração calcule mais sistematicamente as implicações de custo da decisão de fazer exceções antes de sua autorização.

24. O objetivo principal da *Auditoria Interna da Gestão de Cursos e Seminários* (relatório do IES 10/12, publicado em janeiro de 2013) foi avaliar a eficácia e a eficiência da gestão e administração dos “cursos e seminários” (ou seja, eventos de âmbito nacional e internacional), inclusive a aderência aos controles internos atuais. O IES descobriu que a gestão dos “cursos e seminários” foi fragmentária, inconsistente e às vezes bastante caótica por muito tempo, além de ter sido afetada por políticas e procedimentos obsoletos. Esta foi uma categoria responsável por gastos consideráveis, totalizando US\$<sup>2</sup> 87 milhões no biênio 2010-2011, e o IES estima ser uma área de alto risco.

25. O termo “cursos e seminários” abrange uma variedade muito ampla de atividades, e as práticas de contabilidade inconsistentes minaram a confiabilidade da classificação de gastos agregados nos demonstrativos financeiros. O IES também descobriu que a administração deu baixa de quase \$0,5 milhões pagos com antecedência para “cursos e seminários” no biênio 2010-2011, o que indica ineficácia e ineficiência no planejamento dos eventos.

26. O IES descobriu que o conceito de “cursos e seminários” em si como uma

---

<sup>2</sup> A menos que indicado de outra forma, todos os valores monetários neste relatório são expressos em dólares dos Estados Unidos.

categoria independente de gastos parecia ser obsoleto. Por exemplo, o IES não encontrou indícios do seu uso por nenhuma outra organização internacional. Portanto, o IES recomendou a eliminação dos “cursos e seminários” como um conceito e sua substituição por instrumentos existentes, como contratos de compras e transações de viagem, para direcionar gastos para eventos de âmbito nacional e internacional. O IES também recomendou uma discriminação mais detalhada de eventos para fins contábeis (por exemplo, por local, finalidade, e fonte de financiamento).

27. Do ponto de vista operacional, a administração elaborou e aprovou em abril de 2012 uma política para gestão dos eventos de âmbito internacional, mas esta não havia sido implementada até o final de 2012. Devido à falta de liderança operacional clara sobre eventos de âmbito nacional e internacional, o IES sugeriu que o Escritório do Subdiretor provavelmente estaria melhor posicionado para assumir esta liderança operacional e implantar a política existente. O IES também sugeriu à administração que seria apropriado, principalmente no contexto da GBR, executar uma análise dos resultados de eventos individuais e seus resultados esperados.

#### ***Auditorias Internas: Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos***

28. Em 2012, o IES empreendeu cinco auditorias internas das Representações da OPAS/OMS, com os principais objetivos de revisar os controles internos que mitigaram riscos administrativos e financeiros e realizar um seguimento das recomendações pendentes de auditorias internas e externas anteriores. As Representações auditadas pelo IES em 2012 foram as do Chile, Equador, Guatemala, Guiana, e México. O IES fez recomendações para o melhoramento dos controles internos e aderência às regras, políticas e procedimentos em todas essas Representações. As principais áreas preocupantes comuns foram: o rigor da documentação utilizada para substanciar transações como compras; a segregação de responsabilidades por tarefas administrativas entre os funcionários; o uso dos “cursos e seminários” como uma categoria de gastos excessivamente vaga (como discutido nos parágrafos 24 a 27 acima); a segurança dos sistemas de informação; e o cumprimento com os procedimentos estabelecidos para as Cartas de Acordo.

29. Além das recomendações dirigidas à administração local, os resultados das auditorias internas das Representações incentivaram o IES a elaborar recomendações para a administração abordar no âmbito regional. O IES constatou que as Representações tinham a tendência de desenvolver registros complementares separados, e em geral inconsistentes, para captar informações externamente aos sistemas de informação convencionais da RSPA. Por exemplo, o IES encontrou com frequência registros de fornecedores e informações orçamentárias baseados em planilhas nas Representações. Esta tendência, assim como a tendência ao preenchimento excessivamente manual de transações, pode continuar e talvez se intensificar até que a administração regional modernize os sistemas de informação da Organização através do projeto PMIS.

30. O IES também encontrou um problema de longa data nas Representações referente a políticas e procedimentos ultrapassados. No “vácuo” processual que se seguiu, os gerentes da Representações – por necessidade – passaram a desenvolver suas próprias práticas. O IES vê um risco de que práticas divergentes se consolidem nas Representações. Para evitar tais incongruências, o IES estimulou a gestão de nível regional a atualizar as orientações processuais em áreas como contabilidade e compras. O IES percebe vínculos claros, a nível tanto regional como nacional, entre a atualização dos procedimentos e a modernização prometida pelo projeto de PMIS, como essas duas áreas devem estar relacionadas estreitamente em uma relação mutuamente fortalecedora. Este assunto é discutido mais a fundo aos parágrafos 48 e 50 a seguir.

31. O IES realizou a *Auditoria Interna do Instituto Caribenho de Alimentação e Nutrição (CFNI)* (relatório do IES 09/12, publicado em dezembro de 2012) no contexto da desativação do CFNI de acordo com a decisão pela Comunidade do Caribe (CARICOM) de integrar cinco instituições regionais de saúde – inclusive o CFNI – em uma única Agência de Saúde Pública do Caribe (CARPHA). O objetivo principal da auditoria foi avaliar a aderência da administração ao calendário das atividades associadas à desativação do CFNI e avaliar a integralidade das medidas administrativas tomadas. O IES chamou a atenção da administração a várias questões pendentes nas áreas dos registros de ativos fixos, memória institucional, e cópias de segurança e proteção de informações.

### ***Designação de Avaliações***

32. O IES realizou a *Avaliação da Resposta da Repartição Sanitária Pan-Americana à Agenda de Saúde para as Américas de 2008-2017* (relatório do IES 05/12, publicado em julho de 2012) como parte de uma avaliação intermediária da Agenda de Saúde. Esta avaliação intermediária teve três objetivos: determinar a influência da Agenda de Saúde em orientar a preparação dos planos nacionais de saúde e planos estratégicos de todas as organizações que cooperam com os países das Américas em prol da saúde; avaliar os avanços nas áreas de ação da Agenda de Saúde ao avaliar a consecução das metas fixadas nos planos nacionais de saúde e nos planos estratégicos de todas as organizações que cooperam com os países das Américas em prol da saúde; e avaliar a resposta da RSPA à Agenda de Saúde. As atividades nas duas primeiras áreas foram empreendidas pelos Estados Membros sob a orientação da área de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional, enquanto o IES abordou a terceira área, a resposta da RSPA à Agenda de Saúde. Um apanhado geral da avaliação foi comunicado aos Estados Membros na 28<sup>a</sup> Conferência Sanitária Pan-Americana, no documento “Avaliação Intermediária da Agenda de Saúde das Américas” (CSP28/6, 30 de agosto de 2012).

33. O IES descobriu que, como um compromisso abrangente, compartilhado, estratégico e soberano por parte dos Estados Membros para orientar o trabalho em saúde nas Américas, a Agenda de Saúde e suas Áreas da Ação (AA) tiveram implicações significativas para o Plano Estratégico da OPAS. A resposta da RSPA à Agenda de Saúde

foi a de estimular o avanço em direção à consecução de todos os AAs e respaldar seus princípios e valores na Região. Simultaneamente, a Agenda havia apoiado o multilateralismo nas ações da RSPA ao proporcionar uma visão estratégica de comum acordo para orientar suas operações.

34. O IES constatou que a RSPA havia implementado reformas institucionais para alinhar as suas operações aos objetivos da Agenda de Saúde e aos AA. Paralelamente às iniciativas de fortalecimento institucional, inclusive o estabelecimento de um Escritório de Ética, o Escritório de Ombudsman, e o IES, a administração havia assegurado que o Plano Estratégico da OPAS respondesse ao AAs através do enfoque baseado em resultados de seus Objetivos Estratégicos (OE) e Resultados Esperados a Nível Regional (RER). O IES mapeou formalmente os AA aos OE e RER da OPAS, assim como aos Planos de Trabalho Bienais e Estratégias de Cooperação de Países. Este exercício confirmou que o Plano Estratégico cobre todos os AA da Agenda de Saúde. O IES recomendou que a administração levasse adiante a análise do mapeamento por conta própria para assegurar a conciliação formal e sistemática do Plano Estratégico com os AA.

35. Porém, o IES constatou que, embora a RSPA tenha respondido adequadamente à Agenda de Saúde em termos de suas estruturas de planejamento estratégico, aparentemente muitos funcionários tiveram pouca familiaridade com a Agenda, cuja existência foi reconhecida apenas vagamente muitas vezes. Assim sendo, o IES recomendou à administração que empreendesse outros esforços para promover e difundir a Agenda de Saúde dentro da RSPA e para os interessados diretos e parceiros externos de financiamento. Além disso, o IES recomendou que a administração continue a revisar a Agenda de Saúde e as maneiras como ela talvez evolua em resposta a questões emergentes, como a conjuntura política e econômica, as pandemias, a mudança climática e o terrorismo, e que a administração elimine repetições entre os RER.

#### ***Alteração do Enfoque da Função de Avaliação***

36. No segundo semestre de 2012, o IES e a administração, após uma consulta ao Comitê de Auditoria, concordaram em mudar o enfoque da função de avaliação para atender melhor às necessidades da Organização. Em vez de realizar duas avaliações ao ano, como no passado, o IES reorientaria a função de avaliação em direção ao monitoramento e interpretação do número muito maior de avaliações já empreendidas na RSPA por diversos atores. O novo enfoque inclui manutenção de um inventário das avaliações, desde a etapa de proposta da atividade; orientação e assessoria sobre as metodologias de avaliação; elaboração periódica de resumos sobre as lições aprendidas das avaliações, que são então comunicados à administração; e articulação com a função de avaliação da OMS.

37. Portanto, este novo enfoque busca auxiliar a administração no planejamento, coleta e interpretação dos resultados da grande quantidade de atividades de avaliação

realizadas na RSPA. No passado, esta maior atividade de avaliação demonstrou uma tendência a ser fragmentária e planejada de maneira assistemática, e seus resultados eram pouco visíveis e não consolidado. O nível de atividades de avaliação na RSPA parece estar aumentando, e sem monitoração apropriada, o IES acredita haver um riscos de fragmentação ainda maior destas atividades, e mesmo de sobreavaliação. O IES determinou, com base na informação fornecida pela administração, que apenas quatro das 38 avaliações empreendidas ou em curso em 2012 haviam sido completadas e os respectivos relatórios finalizados ao final do ano. Das 34 avaliações restantes, 16 já estavam com o trabalho detalhado concluído e em fase de elaboração dos relatórios, ao passo que as 18 avaliações restantes ainda estavam em curso.

38. A mudança de enfoque da função de avaliação esteve de acordo com os últimos acontecimentos na OMS, que formalizou uma nova política de avaliação em maio de 2012. Em setembro de 2012, o IES preparou uma política preliminar de avaliação para a RSPA, concebida para adaptar a política de avaliação da OMS às circunstâncias da OPAS. Embora a administração indicasse a sua aceitação da política de avaliação da OPAS, até o final de 2012, não havia lançado a política nem decidido o futuro local institucional da nova função de avaliação (ou continuando no mesmo ambiente da função de auditoria interna, no IES, ou alojada em outro escritório).

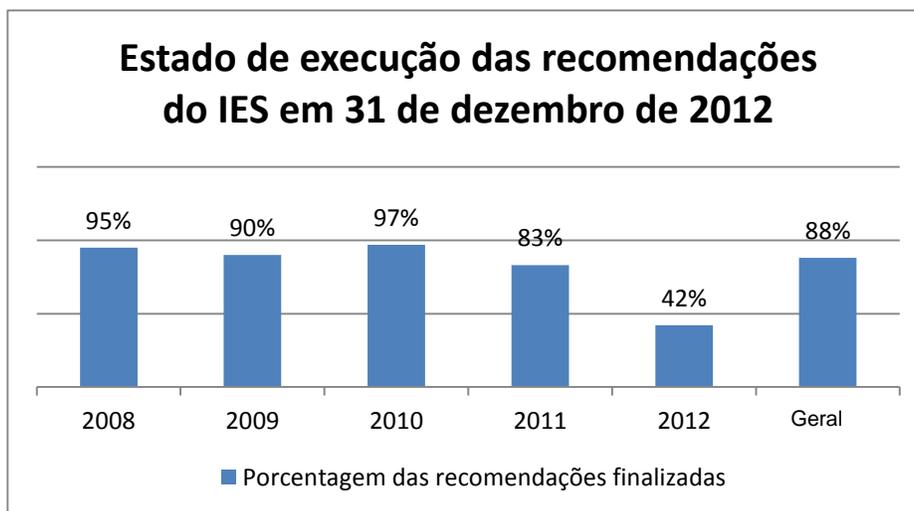
39. A avaliação da Agenda de Saúde pelo IES (discutida anteriormente nos parágrafos 32 a 35) foi, portanto, o último projeto de avaliação realizado pelo IES antes da transição de função de avaliação a função de monitoramento. A função de avaliação não precisou recorrer a recursos adicionais ao mudar o enfoque de seu trabalho.

### ***Outras Áreas de Atividade***

40. O IES não empreendeu investigações em 2012. As atividades investigativas continuaram a ser centradas no Escritório de Ética.

### **Estado de Execução das Recomendações do IES**

41. O IES acompanha junto à administração, trimestralmente, o estado de implementação de suas recomendações de supervisão. O IES calcula estatísticas de implementação cumulativas para todas as recomendações emitidas desde 1º de janeiro de 2006 (incluindo assim algumas recomendações da função anterior, de alcance limitado, do IES). O quadro seguinte mostra as taxas cumulativas anuais e gerais de execução das recomendações em 31 de dezembro de 2012. (Todas as recomendações do IES emitidas antes de 2008 já foram finalizadas.) O IES considera a taxa de execução geral bastante baixa, embora seja semelhante, e muitas vezes superior, às taxas comparáveis de outras organizações internacionais. A taxa baixa de execução para 2012 reflete o descompasso normal entre a emissão das recomendações pelo IES e seu seguimento.



42. Em 2012, o IES continuou a concentrar suas discussões com a administração nas recomendações pendentes há mais de dois anos. Em 31 de dezembro de 2012, havia 30 tais recomendações, relacionadas principalmente com a necessidade há muito pendente de atualizar procedimentos e orientações operacionais da Organização sobre compras e viagens. Outra razão para a persistência das recomendações mais antigas é a necessidade de soluções de TI para certos problemas. A evolução lenta do PMIS vem impedindo decisões administrativas sobre soluções e reparos dependentes da função de TI.

43. O IES tem conversado com a administração a respeito das maneiras em que as respostas da administração às suas recomendações talvez possam ser comunicadas de uma maneira mais oportuna e eficaz. A administração propôs a introdução de pontos focais para canalizar suas respostas ao IES, e um mecanismo eletrônico de fluxo de trabalho para facilitar as respostas da administração estava em desenvolvimento no final de 2012.

44. Em 2012, a administração aceitou todas as recomendações do IES exceto uma, que dizia respeito à metodologia utilizada para calcular as diárias reembolsadas aos funcionários pelos custos das viagens a trabalho. Portanto, o IES finalizou esta recomendação com base na decisão de administração de não aceitá-la. Uma segunda recomendação do IES que a administração tem indicado que talvez não execute – o caráter integral dos custos usados nas análises de GBR – ainda estava sendo discutido no final de 2012.

### **Parecer Geral do IES sobre o Ambiente de Controle Interno**

45. Os controles internos são ações, procedimentos e mecanismos que controlam o risco e aumentam a probabilidade de que os objetivos da Organização seja alcançados. Os controles internos compreendem ações de mitigação de risco tão variadas como o uso de assinaturas de autorização para a aprovação das transações, proteção física das

instalações da Organização e uso de formulários de passagem de serviço e outros documentos para captar a memória institucional dos funcionários que estão de partida. O ambiente de controle interno da Organização é o produto de controles internos específicos juntamente com o estilo operacional geral da Organização; sua designação de autoridade e responsabilidades e exigência de prestação de contas dos funcionários; e suas políticas e práticas operacionais.

46. Com base nos resultados das suas atividades de vigilância em 2012 e em anos anteriores, e também levando em consideração os resultados de outras fontes de garantia, a opinião geral do IES é que o ambiente de controle interno da OPAS fornece razoável segurança em termos da exatidão, autorização, e registro oportuno de transações, ativos e passivos e na mitigação de ameaças à consecução dos objetivos da Organização. A segurança absoluta das transações e atividades é inatingível, claro, pois há limitações inerentes aos controles internos. O grau de obediência aos controles internos pode deteriorar (ou melhorar) com o passar do tempo, e inúmeros fatores (inclusive erros, fraudes e mudanças nas condições e procedimentos internos) podem tornar inadequados alguns controles internos. Em consequência, o dinamismo das atividades da Organização e seu cambiante perfil de risco suscitam um constante desafio para a eficiência e eficácia dos controles internos.

47. A fim de fortalecer o ambiente interno de controle da OPAS além de seu estado atual de mera adequação, elevando-o a um nível mais satisfatório de rigor e transparência, o IES destaca três áreas inter-relacionadas para melhoramento. O IES vem assessorando a administração para tornar os controles internos menos manuais, vincular mais claramente os controles internos aos riscos e definir e formalizar mais explicitamente os controles internos. Essas três áreas são discutidas nos seguintes parágrafos.

48. O projeto de PMIS deve proporcionar maior automatização dos controles internos, incorporando-os a processos não manuais e assim possibilitando o fluxo de transações e informações ao redor da Organização com mais exatidão e eficiência. Tendo em vista as práticas contábeis aprimoradas que emanaram da implementação bem-sucedida de gestão de Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público, são necessários sistemas de informação apropriados para gerenciar transações sem que seja preciso lançar mão de registros complementares na forma de planilhas e listas de operações fora do balanço, que apresentam riscos inerentes de incongruências e perda de dados. O projeto do PMIS também deve melhorar o nível atualmente deficiente da análise contábil disponível para a administração. Em 2012, o IES externou à administração as suas preocupações a respeito da evolução lenta do projeto do PMIS e sobre seu nível da transparência. (No início de 2013, a administração realizou modificações na estrutura e local do projeto de PMIS na RSPA.)

49. O desenvolvimento do processo de ERM (como discutido acima no parágrafo 11) pode melhorar significativamente o ambiente de controle interno. O IES incentiva a

administração a vincular estreitamente a ERM e a GBR, alinhando assim os objetivos da Organização aos riscos e controles internos de mitigação de risco. O IES segue enfatizando que a justificativa de cada controle interno deve ser o risco (ou riscos) a objetivos institucionais que o controle interno objetiva abordar. No momento, frequentemente falta clareza aos vínculos entre os objetivos da Organização, os riscos e os controles internos. Ao enunciar estes vínculos mais claramente, a administração pode fortalecer o ambiente interno de controle.

50. Como descrito no parágrafo 30 acima, o IES encontrou indícios de orientações processuais ultrapassadas e fragmentárias na RSPA. A imprecisão de algumas orientações processuais e referentes aos controles internos vem ocasionando práticas inconsistências, que o IES acha particularmente preocupantes em áreas de alto custo como compras, viagem, e reuniões e eventos (tradicionalmente definida como “cursos e seminários,” como discutido anteriormente nos parágrafos 24 a 27). O IES tem enfatizado à gerência que ainda é preciso assegurar que as orientações processuais da Organização sejam atualizadas e consolidadas de modo a promover uniformidade e rigor e reduzir a proliferação de interpretações personalizadas dos requisitos administrativos. Essas considerações são independentes do projeto de PMIS, embora sejam estreitamente relacionadas a ele.

#### **Ação pelo Comitê Executivo**

51. Solicita-se ao Comitê que tome nota deste relatório.

Anexos

**EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO IES PARA 2012**

	<b>Auditorias Internas Temáticas</b>	<b>Data e número de referência do relatório IES</b>
1	Resultados e Riscos: Uma Análise da Gestão Baseada em Resultados e da ERM na Secretaria, e da Possibilidade de Maior Coerência Entre as Duas Atividades	Junho de 2012—Nº 03/12
2	Análise das Funções do Administrador e do Especialista em Gestão de Programas e Parcerias no Âmbito Regional	Novembro de 2012—Nº 07/12
3	Auditoria Interna das Exceções aos Subsídios e Benefícios Estabelecidos	Dezembro de 2012—Nº 08/12
4	Auditoria Interna da Gestão de Cursos e Seminários	Janeiro de 2013—Nº 10/12
	<b>Auditorias Internas das Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos</b>	
5	Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS na Guatemala	Mai de 2012—Nº 01/12
6	Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS no Equador	Mai de 2012—Nº 02/12
7	Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS na Guiana	Julho de 2012—Nº 04/12
8	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no México	Outubro de 2012—Nº 06/12
9	Auditoria Interna do Instituto Caribenho de Alimentação e Nutrição (CFNI)	Dezembro de 2012—Nº 09/12
10	Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS no Chile	Janeiro de 2013—Nº 11/12
	<b>Avaliações</b>	
11	Avaliação da resposta da Repartição Sanitária Pan-Americana à Agenda de Saúde para as Américas 2008–2017	Julho de 2012—Nº 05/12



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE  
*Repartição Sanitária Pan-Americana, Escritório Regional da*  
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE

CE152/17 (Port.)  
Anexo B

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

<b>1. Tema da agenda:</b> 5.3 Relatório do escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação.
<b>2. Unidade responsável:</b> Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES).
<b>3. Preparado por:</b> David O'Regan, Auditor Geral, Escritório dos Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES).
<b>4. Lista dos centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este tema:</b> Nenhum.
<b>5. Vínculo entre este tema e a Agenda de Saúde para as Américas 2008-2017:</b> Não há ligação direta, mas o trabalho do IES se refere aos mecanismos institucionais gerais da OPAS para tratar da Agenda de Saúde.
<b>6. Vínculo entre este tema e o Plano Estratégico 2008-2013:</b>  Objetivo estratégico 15, Resultado Esperado a Nível Regional 15,1: "Liderança e direção eficaz da Organização exercidas através do aperfeiçoamento da administração, e da coerência, responsabilidade e sinergia no trabalho da OPAS/OMS para cumprir seu mandato ao perseguir as agendas de saúde globais, regionais, sub-regionais e nacionais."  Objetivo estratégico 16, Resultado Esperado a Nível Regional 16,2: "O monitoramento e a captação de recursos financeiros se fortaleceram para assegurar a implementação do Programa e do orçamento, inclusive o aperfeiçoamento de práticas financeiras sólidas e administração eficaz dos recursos financeiros."  Objetivo estratégico 16, Resultado Esperado a Nível Regional 16,5: "Serviços de apoio gerencial e administrativo, inclusive compras, fortalecidos a fim de permitir o funcionamento eficaz e eficiente da Organização."
<b>7. Práticas ótimas nesta área e exemplos de países da Região das Américas:</b> Nenhum.

**8. Repercussões financeiras do tema:**

Muitas das recomendações do IES abordam questões da eficiência e eficácia da organização, algumas das quais podem ter implicações financeiras.

---