



Organização
Pan-Americana
da Saúde



Organização
Mundial da Saúde
ESCRITÓRIO REGIONAL PARA AS Américas

58º CONSELHO DIRETOR

72ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL DA OMS PARA AS AMÉRICAS

Sessão virtual, 28 e 29 de setembro de 2020

Tema 4.3 da agenda provisória

CD58/7, Add. I
18 de agosto de 2020
Original: inglês

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS PARA PROJETOS FINANCIADOS POR CONTRIBUIÇÕES VOLUNTÁRIAS NA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE

Organização Pan-Americana da Saúde

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS PARA PROJETOS FINANCIADOS POR CONTRIBUIÇÕES VOLUNTÁRIAS NA ORGANIZAÇÃO PAN- AMERICANA DA SAÚDE

Marie-Renee Bakker

Agosto de 2020

Índice

Introdução	1
A. Revisão documental das estruturas existentes	1
B. Análise de alto nível dos níveis de risco associados aos atuais projetos de CV	8
C. Verificação pontual de projetos selecionados para determinar se a OPAS implementou sua própria estrutura de gestão de riscos durante o processo de aprovação	10
D. Entrevistas com os principais funcionários envolvidos no processo de avaliação de riscos	12
E. Resumo das recomendações.....	13
Anexo 1 TERMOS DE REFERÊNCIA	17
Anexo 2 Recomendações recentes do Comitê de Auditoria.....	18
Anexo 3 Relatórios do Orçamento por Programas sobre CVN	20
LISTA DE SIGLAS.....	21

Introdução

A OPAS contratou uma consultora independente¹ para preparar este relatório, a pedido dos Órgãos Diretores, de acordo com os Termos de Referência a seguir: “Examinar, aprimorar e submeter à consideração do 58º Conselho Diretor [órgão diretor superior] os critérios e as estruturas para a gestão e avaliação de riscos, conforme estabelecidos no Documento CE166/6, assim como uma matriz de tomada de decisão baseada em tipos e níveis de risco relacionados aos novos projetos de cooperação técnica financiados por contribuições voluntárias, em consulta com um perito na matéria que seja externo e independente”. Temos a satisfação de apresentar o relatório ao Comitê Executivo e aguardamos com interesse a discussão de suas conclusões e recomendações.

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) presta cooperação técnica em políticas e programas de saúde pública aos países da América Latina e do Caribe. Parte desse apoio é de caráter emergencial, como a assistência para combater a COVID-19. Esse tipo de apoio está submetido a um conjunto separado de regras não aplicáveis aos projetos regulares financiados por contribuições voluntárias e, desse modo, não é o foco deste estudo. Ao mesmo tempo, a resposta à COVID-19 pode colocar em risco os serviços regulares de atenção à saúde dos países. As atividades da OPAS podem ajudar a compensar esse risco, e é nesse contexto que a análise acima referida está sendo realizada. Espera-se que este relatório contribua para um progresso satisfatório na melhoria da estrutura de gestão de risco da OPAS para projetos financiados por contribuições voluntárias, para o benefício último dos beneficiários da Organização.

A análise da consultora baseia-se nos Termos de Referência fornecidos pela OPAS (ver Anexo 1). O relatório segue a ordem das tarefas individuais especificadas nesses termos, no entanto, as recomendações são fornecidas nas áreas das respectivas tarefas, logo após as observações sobre os pontos fortes e fracos, a fim de facilitar a leitura. Algumas recomendações são identificadas como “**ganhos rápidos**”; outras precisarão de mais tempo para serem implementadas. Todas as recomendações estão resumidas na seção E.

A. Revisão documental das estruturas existentes

O recém-elaborado procedimento operacional padrão (SOP, na sigla em inglês) para a gestão de projetos de contribuições voluntárias fornece uma estrutura sólida para a concepção de projetos financiados por esse tipo de contribuição (doravante denominadas CV, de que as contribuições voluntárias nacionais são uma subcategoria).

São pontos fortes:

¹ Sra. Marie-Renee Bakker, funcionária do Banco Mundial em Washington, D.C. até recentemente. Sua experiência no Banco abrange trabalho de diretoria, elaboração e implementação de projetos de desenvolvimento, atividades analíticas e de consultoria e tarefas institucionais, inclusive relacionadas à gestão de risco e desempenho organizacional.

- O ciclo do projeto (fase de identificação, fase de desenvolvimento, início, implementação e monitoramento e encerramento) está bem definido, assim como os documentos essenciais correspondentes a cada fase.
- O uso do método do quadro lógico é recomendado e a cadeia de resultados e métricas associadas estão bem definidas. O método de indicadores SMART é proposto para o desenvolvimento das métricas. Todas essas abordagens são melhores práticas.
- O departamento jurídico está envolvido desde o início para prestar assessoria a respeito do tipo de contrato a ser utilizado para cada projeto financiado por uma CV.
- As funções e responsabilidades dos principais atores, como o coordenador de subsídio e o gerente de entidade que aprova as ações relacionadas ao projeto, estão claramente definidas.
- O Departamento de Relações Externas, Parcerias e Mobilização de Recursos (ERP) administra um processo interno *ex ante* de revisão por pares em toda a organização² para todas as propostas de projetos de CV, examina todas as versões preliminares dos contratos para esses projetos, monitora a implementação de todos os projetos de CV e destaca aqueles que podem estar em risco com base em atrasos na utilização, além de manter um depósito eletrônico da adjudicação que contém todos os documentos essenciais para cada projeto de CV.

Observações sobre possíveis pontos fracos:

- O Diretor do ERP explicou que a estrutura não é atualmente obrigatória. Essa foi uma escolha deliberada, pois os níveis de capacidade operacional não são os mesmos em toda a OPAS, possibilitando a adoção gradual de todos os elementos da estrutura (aprendizagem na prática) ao longo do tempo. Em sua opinião, houve um bom progresso nos últimos dois anos em relação à familiarização das unidades operacionais e dos funcionários da OPAS com a estrutura. Porém, existem ainda 12 políticas diferentes em vigor sobre as CV, e embora o intuito seja incorporá-las à estrutura, isso ainda não foi feito. Além disso, não há uma política sobre as contribuições voluntárias nacionais (CVN) que proporcione a proteção adequada contra possíveis conflitos de interesse (uma vez que o doador e o beneficiário coincidem).

Recomendação 1: Para garantir que os coordenadores de subsídio e os gerentes de entidade que os supervisionam estejam cientes de todos os requisitos aplicáveis relativos às CV e que não deixem passar inadvertidamente nenhum elemento dessas políticas, recomenda-se compilar a estrutura e as políticas individuais sobre as CV em um documento que tenha o status de política e aborde as CVN explicitamente, cuja utilização seria obrigatória [exige tempo para concluir, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

- As mesmas regras parecem aplicar-se a todos os projetos de CV, independentemente da sua dimensão ou complexidade. Isso pode sobrecarregar indevidamente as funções do coordenador de subsídio e do gerente de entidade no caso de projetos de risco menor/mais baixo e pode ter o efeito colateral imprevisto de não lhes proporcionar tempo suficiente para conceber e supervisionar a implementação de projetos de risco maior/mais alto.

² Trata-se de uma revisão de alinhamento estratégico e da conformidade dos processos, como evidencia a lista de verificação utilizada pelo ERP. Embora aborde os riscos, não pretende ser uma avaliação de risco abrangente.

Recomendação 2: A nova estrutura de política integrada para os projetos de CV deve ser adaptada de modo a incluir uma versão simplificada das regras para os projetos de risco menor/baixo risco, a fim de liberar capacidade para reforçar o foco em riscos de projetos grandes/complexos [exige tempo, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

- Alguns dos manuais ou quadros mencionados na estrutura parecem ser de entidades externas à OPAS. Por exemplo, é feita referência a um manual de práticas de avaliação da Organização Mundial da Saúde (OMS), um manual de avaliação do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) e um glossário de gestão de projetos da OMS.

Recomendação 3: Todos os manuais da OPAS devem estar sob o controle direto da OPAS, de modo que os gerentes estejam atualizados conforme e quando necessário e que todos os documentos possam ser facilmente encontrados em um repositório central [poderia haver alguns ganhos rápidos quando a política de outra organização puder ser adotada como uma política da OPAS, em outros casos pode ser necessário mais tempo. Preparar um inventário de todos os manuais e um plano de ação para a conversão rápida ou em médio prazo].

- A estrutura faz referência à necessidade de que projetos grandes/complexos tenham uma sólida governança, com comitês especializados criados para esse propósito. Em muitos casos, a necessidade dessas estruturas de governança, inclusive com a definição da função específica e do nível de autoridade atribuído a cada uma, é explicitamente mencionada no contrato do projeto. No entanto, parece não haver um conjunto claro de critérios para determinar quais projetos exigem tal governança, o que possivelmente se traduz em um ônus excessivo para os funcionários da Organização ao realizarem ações de mitigação (p. ex., o pessoal do ERP responsável pela revisão *ex ante* do projeto de CV, a Assessora Jurídica que prepara os contratos).

Recomendação 4: Desenvolver e aplicar um conjunto de critérios para identificar quais projetos de CV são de alto risco e, portanto, exigem uma governança de projeto mais forte [ganho rápido]. Os critérios poderiam ser a dimensão do projeto (p. ex., > US\$ 10 milhões ou > US\$ 5 milhões se gerido pelas representações nos países), projetos com compras extraordinárias (p. ex., aquisição de ambulâncias, construção de hospitais, projetos de curta duração com compras de grande valor a serem concluídos no prazo de um ano) e projetos que envolvam preocupação com fraude/corrupção.

Recomendação 5: Introduzir o conceito de ciclo para todos os projetos de CV de alto risco com, no mínimo, revisões no nível institucional durante a fase de concepção/desenvolvimento, antes do início das negociações sobre o contrato e a meio prazo durante a implementação. Essas revisões devem ser presididas pela Unidade de Apoio a Projetos restabelecida (ver Recomendação 14), com a participação da unidade técnica responsável e dos diretores das representações nos países, bem como de representantes do ERP, da Assessoria Jurídica e da Administração/Assessoria para Gestão de Risco. O módulo de gestão de projetos do Workday deve ser usado para documentar o processo, inclusive por meio do workflow [exige tempo para desenvolver, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

- O envolvimento do departamento jurídico é mencionado apenas *ex ante*. Na prática, o envolvimento nem sempre acontece desde o início, o que cria problemas quando uma CV com características atípicas chega à Assessora Jurídica em uma fase tardia do processo de preparação do projeto e os doadores estão, muitas vezes, ávidos por assinar o contrato assim que possível, pressionados por seus prazos de desembolso internos. Além disso, outros atores-chave desses projetos nem sempre têm acesso oportuno aos contratos depois de assinados, criando dificuldades de última hora e, às vezes, problemas para o sistema durante a implementação, suscitando correções rápidas que podem introduzir novos riscos.

Recomendação 6: Adicionar a Assessora Jurídica como membro do Comitê Permanente de Gestão de Risco Institucional quando o risco do projeto de CV for discutido [ganho rápido]. Ver também a Recomendação 7.

Ampliar o depósito eletrônico da adjudicação do projeto de CV para que contenha todos os contratos assinados, documentação de compras e auditoria, comentários da revisão por pares etc. e tornar esse repositório acessível a todos os funcionários com as devidas restrições de acesso aos documentos de natureza confidencial (ou seja, operacionalizar plenamente o conceito de um depósito único) [ganho rápido].

A política de *Gestão de Riscos Institucionais (ERM, na sigla em inglês)* foi adotada em 2018, e um assessor de gestão de risco foi encarregado de exercer a função de secretaria para ajudar na implementação da política.

São pontos fortes:

- A administração parece estar comprometida com a gestão de riscos, como evidenciado pelas iniciativas recentemente concluídas e em andamento para criar um sistema adequado de gestão de riscos institucionais, conforme descrito no Relatório Anual do Diretor da OPAS de 2019.
- Por definição, a ERM se aplica a todas as unidades da OPAS, inclusive às representações nos países, é parte integrante dos processos operacionais normais e da tomada de decisões na Organização e está ajustada e alinhada ao plano estratégico e ao programa de trabalho da OPAS.
- A administração reconhece a necessidade de financiar atividades de gestão de riscos no nível institucional.
- A ERM baseia-se na metodologia do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO, na sigla em inglês), a qual é também utilizada no procedimento operacional padrão para os controles internos, o que ajuda a fortalecer o processo de gestão de riscos.
- O Comitê Permanente da ERM preside a discussões semestrais sobre os riscos, com o apoio de um assessor para a ERM e por pontos focais para essa matéria no nível dos centros de custos. Os membros desse Comitê são nomeados pela equipe da Gestão Executiva (EXM), e os Escritórios de Supervisão Interna e Serviços de Avaliação (IES) e de Ética (ETH) são observadores nesse Comitê.
- A Diretora e o Comitê de Auditoria recebem relatórios regulares sobre os riscos.

- A política de ERM identifica os principais riscos (estratégicos, financeiros, operacionais, técnicos, externos/força maior e risco à reputação). Existe uma matriz de risco bem definida, e um registro de riscos está disponível on-line para todo o pessoal que precisa dos resultados das avaliações de risco (inclusive dos projetos de CV). O Comitê Executivo está recebendo relatórios regulares sobre os riscos mais elevados.
- As responsabilidades da EXM, do gerente da unidade e do pessoal no processo de gestão de riscos estão claramente definidas. O treinamento para a gestão de riscos é enfatizado para garantir que todos os funcionários compreendam a atitude da OPAS em relação ao risco, seu próprio papel na gestão do risco e como estes devem ser formalmente gerenciados e informados.
- Existem funções claramente especificadas para a auditoria interna, a auditoria externa e o Comitê de Auditoria (que presta contas ao Comitê Executivo) na avaliação da eficácia da gestão de riscos. A auditoria interna também pode sugerir riscos específicos a serem considerados para inclusão.

Observações sobre possíveis pontos fracos:

- O risco do projeto de CV não existe como uma categoria de risco (embora seja mencionado no risco orçamentário: "*Não execução de projetos financiados com contribuições voluntárias no prazo, em conformidade com o contrato assinado*"; mas este é apenas um componente do risco desses projetos).

Recomendação 7: Incluir o risco do projeto para todos os projetos de CV de alto risco (selecionados de acordo com os critérios mencionados acima) no processo de ERM e exigir que os coordenadores de subsídio e seus gerentes de entidade trabalhem com o assessor de gestão de riscos para incluir as classificações e os atributos de risco correspondentes no registro centralizado mantido pelo assessor, para que a EXM seja informada dos riscos desde o início, como parte do processo regular de apresentação de relatórios de risco já em vigor [ganho rápido].

- Importantes métricas para o risco não estão definidas.

Recomendação 8: Elaborar um conjunto básico de métricas de risco a serem divulgadas em toda a Organização com metas claramente definidas e atualizadas regularmente com base no progresso alcançado. O foco deve estar nos riscos de nível mais alto, inclusive aqueles relacionados aos projetos de CV [exige tempo para ser concluído, uma vez que uma ampla consulta é necessária para determinar as métricas, p.ex., um ano].

Uma métrica de risco em particular pode ser útil, a saber, o financiamento por CV como porcentagem do financiamento flexível. Qualquer porcentagem que se aproxime ou ultrapasse os 50% pode servir como alerta para a dependência excessiva de um financiamento que não está sob o controle da OPAS, o que, em caso de redução súbita, poderia gerar um risco indevido à continuidade das atividades [ganho rápido].

- O envolvimento dos Órgãos Diretores em questões de risco é limitado (exceto por intermédio do Comitê de Auditoria). Não há indícios de que os resultados das análises de risco no nível da

organização, as avaliações de risco dos projetos de CV e os relatórios de risco sejam compartilhados pela EXM com os Órgãos Diretores de maneira sistemática.

Recomendação 9: Do ponto de vista da gestão de riscos, é uma boa prática assegurar o envolvimento contínuo dos Órgãos Diretores desde o início, especialmente ao se assumirem novos projetos ou atividades de alto risco. Isso pode, mas não precisa necessariamente, ocorrer por meio da aprovação formal desses projetos ou atividades. No entanto, deve incluir, no mínimo, apresentações técnicas proporcionando regularmente informações sobre os riscos e discussões construtivas com a EXM e os funcionários pertinentes a respeito do que está sendo feito para administrar/mitigar os principais riscos. Esses elementos podem ser incluídos como temas na agenda do Comitê de Auditoria, que se reúne duas vezes ao ano e presta contas ao Comitê Executivo [ganho rápido].

Para o portfólio de projetos de CV, os detalhes do portfólio global em geral (p. ex., sua dimensão, tipo, doador, beneficiário etc.) e dos projetos de alto risco em particular devem ser comunicados regularmente aos Órgãos Diretores (p. ex., classificações de risco, resultados da avaliação de riscos específicos para o projeto, atrasos na implementação e medidas tomadas para resolver quaisquer problemas (como reestruturação ou cancelamento de projetos, preocupação com fraude e corrupção ou investigações de ética etc.). Essas informações podem ser acrescentadas aos dados existentes sobre os projetos de CV no anexo não auditado do relatório financeiro anual. No tema da agenda pertinente da reunião do Comitê Executivo, os membros devem poder fazer perguntas e participar de discussões construtivas com o pessoal operacional responsável pelos projetos de CV de maior risco [ganho rápido].

- Espera-se que o pessoal identifique os riscos e comunique-os aos níveis superiores. Nem sempre isso é fácil, já que existe uma relação hierárquica com o gerente. A cultura da Organização também pode ainda não ter evoluído o suficiente para que todos os funcionários sintam a disposição e tenham a capacidade de se manifestar sempre que tomam conhecimento de um risco ainda não identificado.

Recomendação 10: Incluir disposições na política de ERM sobre canais de notificação alternativos que os funcionários possam utilizar para essa finalidade, por exemplo, por meio do assessor de gestão de riscos, do responsável pela conformidade ou pela ética. Também deveria ser possível que os funcionários que não são formalmente responsáveis por um risco específico o comuniquem por um dos canais acima mencionados de forma confidencial [ganho rápido].

O SOP-1.8.1- Conformidade com o controle interno está em vigor desde abril de 2018.

São pontos fortes:

- Utilização do modelo das três linhas de defesa – pessoal da linha de frente, pessoal da gestão de riscos e auditoria interna.
- Adoção da metodologia da COSO, com nítido foco no monitoramento da conformidade, treinamento e comunicação.
- Identificação clara do pessoal pertinente responsável pela manutenção da estrutura de controle interno, até a Diretora da Organização.

- Relatórios anuais auditados por um auditor externo independente não permanente, articulando claramente as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS) como as normas contábeis aplicáveis, complementadas internamente por cartas de certificação/garantia periódicas das unidades operacionais.
- Expectativas realistas definidas de forma clara, que esclarecem que o risco não pode ser eliminado completamente, independentemente do quão sólida é a estrutura. O espírito da estrutura é claramente manter atenção contínua e sublinhar a importância da estrutura de controle interno (CI).

Observações sobre possíveis pontos fracos:

- Não há menção a um comitê para toda a organização que inclua todos os atores-chave na estrutura de CI, a fim de reuni-los regularmente para discutir as conclusões de uma revisão regular das principais métricas/medidas de ação necessárias e garantir que os controles internos adequados estejam implementados e sejam cumpridos sempre.

Recomendação 11: Criar um comitê de controle interno especializado para esse propósito ou modificar os termos de referência do Comitê Permanente de Gestão de Risco Institucional existente para incluir esse mandato. As reuniões do comitê poderiam ainda servir para o intercâmbio regular de informações sobre a conformidade em toda a Organização [ganho rápido]. Também se poderia dar um passo adiante (como o fizeram várias outras organizações de desenvolvimento) e realizar workshops anuais sobre a metodologia da COSO para toda a organização, incluindo o pessoal em campo, uma vez que é mais provável que tenham ciência dos problemas em campo. Normalmente, os questionários da COSO são distribuídos com antecedência e resumidos por um moderador designado para garantir que as perspectivas de cada unidade de operações estejam devidamente incluídas para a comunicação à administração [exige algum tempo para preparar, p. ex., três meses].

- Não há menção explícita ao papel dos sistemas na aplicação de controles rígidos e no reforço de controles brandos com informações de risco atualizadas e amplamente disponíveis. O Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS) pode desempenhar esse papel, mas sem uma análise abrangente de como o sistema funciona não é possível avaliar sua contribuição.

Recomendação 12: A administração deve revisar o procedimento operacional padrão sobre controles internos para cobrir a implementação das recomendações recentes do Auditor Interno sobre esse tema e incluir referências que demonstrem como os sistemas institucionais podem apoiar os controles internos [exige tempo para concluir, p. ex., um ano].

- Há referência a um manual eletrônico da OMS sobre controles internos.

Ver a Recomendação 3.

- Existe uma duplicação entre o SOP para CI e a política de ERM. Essa preocupação foi também suscitada pelo Comitê de Auditoria (ver Anexo 2), juntamente com outras questões relacionadas aos controles internos que requerem medidas corretivas.

Recomendação 13: As políticas de ERM e de CI devem incluir referências cruzadas firmes, e a duplicação entre as duas deve ser eliminada para proporcionar maior clareza sobre as respectivas funções de CI e gestão/monitoramento de riscos e sobre a forma como os processos subjacentes se inter-relacionam [exige tempo, uma vez que poderá requerer a reformulação de alguma parte das duas políticas e deverá aguardar a nova política integrada para as CV, p. ex., um ano].

B. Análise de alto nível dos níveis de risco associados aos atuais projetos de CV

Vários relatórios no nível de portfólio foram fornecidos pelo Departamento de Gestão de Recursos Financeiros (FRM) e pelo Departamento de ERP sobre o portfólio de CV. Esses relatórios fornecem informações sobre os projetos por *status* (em andamento ou concluído), data de início e término, tipo, doador, valor do subsídio integralizado, beneficiário, compromissos e despesas, nome do coordenador de subsídio e comentários do coordenador de subsídio e da instituição sobre seu status, entre outros detalhes.

Com base nos relatórios do FRM (que datam de 1976), no fim de junho de 2020, existiam ainda 223 projetos de CV ativos com montante total autorizado de US\$ 1,16 bilhões, dos quais US\$ 339 milhões ainda não haviam sido desembolsados. Deste montante não desembolsado, restam sete projetos com um saldo superior a US\$ 10 milhões: hospital inteligente (US\$ 32,6 milhões), subnutrição na Guatemala (US\$ 21,7 milhões) e cinco projetos de CVN para o Brasil, totalizando US\$ 69,2 milhões.

O registro de risco que apoia a política e o processo de ERM não cobre de forma abrangente todos os projetos de CV, pois seu uso é voluntário. Esse registro inclui (desde 1976) 46 projetos de CV com um montante total de US\$ 435,5 milhões, o que representa cerca de um quarto do montante total dos projetos de CV em termos monetários.

Para os projetos voluntariamente incluídos no registro, existe um evidente valor agregado em termos de informações de risco, tal como também é evidenciado pela revisão da documentação de risco para os projetos da República Dominicana e da Guatemala mencionados acima (ver seção D abaixo).

As entrevistas com o pessoal de alto nível nas unidades técnicas e de uma representação, bem como com o assessor de gestão de riscos, confirmaram que a utilização do registro varia bastante entre os centros de custo (p. ex., todos os CV da Argentina são incluídos independentemente do tamanho, já a Representação no Brasil, segundo informado, não deseja normalmente incluir nenhum de seus projetos). Tanto o projeto de hospital inteligente como o de desnutrição na Guatemala estão incluídos no registro de risco.

Além disso, é evidente que algumas (mas não todas) unidades técnicas têm sólidos processos internos de gestão de portfólios em vigor por meio dos quais os administradores e coordenadores de projetos trabalham em estreita colaboração para preparar análises mensais para a direção sobre a situação de seu portfólio global, incluindo não apenas aspectos financeiros (captados pelos processos de conformidade implementados, inclusive o monitoramento dos níveis de utilização por parte do ERP), como também aspectos estratégicos relacionados à qualidade da implementação do projeto (p. ex., resultados alcançados, problemas relacionados às compras etc.). Esses relatórios são discutidos em

reuniões internas da unidade entre seu diretor e pessoal, mas não são apresentados à Diretora ou ao Comitê Executivo.

Recomendação 14:

- Antes havia uma Unidade de Apoio a Projetos que supervisionava e orientava a gestão e implementação de projetos em unidades operacionais, com foco em questões estratégicas e na qualidade do portfólio. Esse tipo de função de supervisão central é muito comum nas instituições financeiras de desenvolvimento e deve ser restabelecida para garantir um foco nítido e coerente na implementação de projetos em toda a OPAS. A Unidade de Apoio a Projetos deve estar diretamente subordinada ao Diretor Adjunto da OPAS [exige tempo para concluir, p. ex. três meses].
- A Unidade de Apoio a Projetos deve preparar relatórios periodicamente (p. ex., mensalmente para a EXM, trimestral ou semestralmente para o Comitê Executivo) para fornecer uma visão geral da situação do portfólio de CV global de uma perspectiva estratégica/de qualidade. Para estes relatórios, devem ser elaborados metadados e definições precisas para as informações prestadas, a fim de garantir uma compreensão uniforme de seu conteúdo em toda a organização (p. ex., tipos de esquemas de financiamento de CV incluídos³, se os dados são de fluxos ou de estoques⁴ etc.). Essas informações devem ser combinadas com os relatórios de risco dos projetos de CV periódicos, mencionados anteriormente, a serem apresentados à EXM e ao Comitê Executivo [exige tempo para concluir, p. ex. três meses].

Outra questão suscitada na análise da composição do portfólio de CV global foi a grande dimensão de projetos de CVN no Brasil ao longo do tempo para possibilitar a implementação mais rápida de programas de apoio em andamento financiados pelo governo. Embora essa abordagem possa ser justificada em situações de crise, a OPAS deve considerar o estabelecimento de critérios para determinar se o valor agregado pela Organização a esses projetos justifica o uso de seus recursos.

Recomendação 15:

- O tema referente à grande dimensão de projetos de CVN em alguns países (p. ex. Brasil) pode merecer uma discussão no Comitê Executivo. Essa prática gera risco à reputação da OPAS, e o Comitê Executivo deve ser informado para que discuta e proporcione orientação à Organização a respeito de como lidar com este tema no futuro.

Os relatórios de fim do biênio do PBU sobre as CVN para os dois últimos biênios são apresentados aos Órgãos Diretores juntamente com a proposta de orçamento. Os últimos relatórios em especial (ver Anexo 3) deixam claro que o portfólio de CVN pode ser um tanto distorcido, com um pequeno número de projetos muito grandes e um grande número de projetos pequenos.

³ Por exemplo, contribuições voluntárias da OPAS, contribuições voluntárias nacionais, Prontidão para Emergências e Assistência em Caso de Desastres da OPAS. Não foram analisadas as contribuições voluntárias da OMS.

⁴ Os relatórios do FRM e de Registro de Risco oferecem principalmente dados de estoque, enquanto os relatórios do ERP e do PBU fornecem predominantemente dados de fluxos.

Recomendação 16: Considerar o estabelecimento de um limite para o portfólio de projetos ativos de CV em um país em um dado momento. Uma alternativa seria incluir os projetos de CVN no orçamento, para que tanto eles como todos os outros projetos de CV estejam sujeitos à disciplina de alocação de recursos do processo orçamentário.

C. Verificação pontual de projetos selecionados para determinar se a OPAS implementou sua própria estrutura de gestão de riscos durante o processo de aprovação

Revisou-se a documentação disponível de oito projetos selecionados pela equipe da OPAS para esse propósito:

Adjudicação	Patrocinador	Fundo	Valor total	Situação da adjudicação	Escopo da revisão
002146 USAID-OPAS Subsídio Geral 2016-2021	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID)	Contribuição voluntária da OPAS	US\$ 31.040.305,00	Ativo	Revisão da documentação do projeto, avaliação de risco não disponível
049129 Fortalecimento de sistemas de saúde resilientes ao clima no Caribe	Comissão Europeia	Contribuição voluntária da OPAS	US\$ 7.724.028,75	Ativo	Revisão da documentação do projeto, avaliação de risco não disponível
278017 Serviços de saúde integrados para meninas adolescentes e mulheres na região do sul do Haiti	Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA)	Contribuição voluntária da OPAS	US\$ 2.584.618,25	Ativo	Revisão da documentação do projeto, avaliação de risco não disponível
555001 Projeto zero gordura trans nas Américas	União Internacional contra a Tuberculose e as Doenças Pulmonares, INC. Nome fantasia: Vital Strategies	Contribuição voluntária da OPAS	US\$ 1.058.075,50	Ativo	Revisão da documentação do projeto, avaliação de risco não disponível
556001 Serviços de apoio psicossocial nas Ilhas Virgens Britânicas	Governo das Ilhas Virgens Britânicas	Contribuição voluntária nacional	US\$ 354.088,00	Ativo	Revisão da documentação do projeto, avaliação de risco não disponível
049125 Programa de apoio ao sistema de atenção primária à saúde para a redução da desnutrição crônica na Guatemala	Comissão Europeia	Contribuição voluntária da OPAS	US\$ 21.612.030,17	Ativo	Revisão da documentação do projeto e avaliação de risco
140070 Instalações de saúde inteligentes no Caribe Oriental, fase II	Departamento do Reino Unido para o Desenvolvimento Internacional (DFID)	Contribuições voluntárias da OPAS	US\$ 56.659.297,87	Ativo	Revisão da avaliação de risco apenas
068008 Convenio de cooperação internacional entre o Ministério de Saúde Pública e Assistência Social (MISPAS) e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS/OMS)	Ministério de Saúde Pública e Assistência Social da República Dominicana	Contribuição voluntária nacional	US\$ 29.829.276,29	Ativo	Revisão da avaliação de risco apenas

Os resultados indicam que existem muitos elementos fortes em toda a documentação dos projetos, mas não há uniformidade em termos do que é abordado.

Os pontos fortes são:

- Todos os projetos cuja documentação foi examinada tinham contratos assinados por um funcionário de alto nível da OPAS.
- Há notas de revisão por pares disponíveis para todos os projetos, o que reflete (amplas) consultas no processo de revisão interna (para os projetos maiores); as descrições finais dos projetos e o que foi feito com os comentários estão registados na maioria dos casos (especialmente no caso dos projetos maiores).
- Em todos os casos, estão também presentes descrições completas das atividades por resultado e as quantias orçamentárias correspondentes, com exceção de um projeto em que parte dos fundos foi realocada após o início da implementação devido à COVID-19.
- No caso da Vital Strategies (uma organização não governamental), o gabinete do Assessor Jurídico realizou uma revisão FENSA (Quadro de Colaboração com Agentes Não Estatais) e a documentou para garantir que essa organização era um parceiro aceitável.
- As três avaliações de risco revisadas que utilizam o processo de ERM tinham matrizes de risco com a taxonomia de risco da OPAS, evidência de treinamento de risco ou workshops locais para funcionários envolvidos e, no caso do projeto hospitais inteligentes, relatórios de progresso exaustivos e avaliações de risco adicionais realizadas juntamente com o doador.

Observações sobre possíveis pontos fracos:

- No único caso em que tanto a documentação do projeto como a avaliação de risco estavam disponíveis, a avaliação de risco não refletia os comentários dos avaliadores sobre os riscos.
- Um desafio específico para a OPAS na gestão do portfólio de CV é que os contratos são diferentes em quase todos os casos – seja porque são determinados pelo doador (p. ex., os contratos da USAID-EUA, União Europeia e DFID diferem materialmente em vários aspectos) ou pelo destinatário (no caso das CVN) –, em vez de haver um contrato padrão ou um conjunto de requisitos legais mínimos a serem incluídos em todos os projetos de CV conduzidos pela OPAS. Por exemplo, a USAID exige uma revisão ambiental e o DFID uma revisão intermediária realizada por consultores independentes contratados por ele. A lista negativa, com atividades que não se qualificam para financiamento, também é diferente para os diversos doadores e projetos. As partes contratantes só foram obrigadas em um caso a comunicar as sanções a que estão sujeitas, e os requisitos do seguro também só foram especificados em um único caso. Em um caso, foram pedidas cartas de certificação para compras *ex post*, enquanto a divulgação pública de contratos superiores a EUR\$ 15 milhões foi exigida em dois outros casos. Os critérios para a apresentação de informações foram pormenorizados em alguns projetos, incluindo a divulgação pública em páginas da internet específicas, mas não mencionados em outros.

Essa diversidade de abordagens, embora sem dúvida aumente a flexibilidade para que a OPAS trabalhe com muitas organizações/doadores diferentes com trâmites rápidos, traz consigo também alguns riscos inerentes. A carga de monitoramento da conformidade para a OPAS é considerável e pode tornar-se incontrolável à medida que o portfólio de projetos de CV aumente em tamanho e complexidade.

Recomendação 17:

- Pedir à Assessora Jurídica que proponha um conjunto de cláusulas padrão a serem usadas em todos os contratos rotineiramente (p. ex., sobre sanções, seguros, certificação de compras públicas, requisitos de divulgação pública etc.) [exige tempo para concluir, p. ex., seis meses].
- Solicitar ao assessor de conformidade que realize revisões sistemáticas da conformidade – começando com projetos de CV de alto risco – a fim de garantir que as obrigações descritas nos diferentes tipos de contrato sejam continuamente cumpridas [exige tempo para iniciar, p. ex., três meses; deve ser fixado um prazo para a conclusão da revisão do portfólio global ativo de projetos de CV de alto risco, p. ex., seis meses].
- Apresentar cartas de certificação anuais para os coordenadores de subsídios e seus gerentes de entidade sobre a conformidade com as listas negativas no caso dos subsídios sob sua supervisão [ganho rápido].

D. Entrevistas com os principais funcionários envolvidos no processo de avaliação de riscos

Este relatório foi elaborado pela consultora (independente da OPAS) sob a coordenação geral do Sr. Gerald Anderson. Foram entrevistados os seguintes funcionários da OPAS:

- Sr. Gerald C. Anderson, Diretor de Administração (AM)
- Sra. Veronica Ortiz, Assessora de Operações Administrativas (AM)
- Sra. Carolina Bascones, Assessora, Gestão de Risco Institucional (AM/ERM)
- Sra. Cristina Drouet-Zurita, Técnica Administrativa, (AM/ERM)
- Sra. Mary Blanca Rios, Assessora de Conformidade (AM)
- Dra. Heidi Jimenez, Assessora Jurídica (LEG)
- Sr. Alberto Kleiman, Diretor, Relações Externas, Parcerias e Mobilização de Recursos (ERP)
- Sr. Ian Stein, Assessor Sênior (ERP/RM)
- Sra. Christina Marsigli, Assessora (ERP/RM)
- Sr. Dean Chambliss, Diretor, Planejamento e Orçamento (PBU)
- Sra. Diana Quintero Cuello, Chefe de Orçamento (PBU)
- Sra. Linda Kintizios, Tesoureira e Assessora Sênior, Gestão de Recursos Financeiros (FRM)
- Sr. David O'Regan, Auditor Interno (OIA)
- Dr. James Fitzgerald, Diretor, Sistemas e Serviços de Saúde (HSS)
- Dr. Ciro Ugarte, Diretor, Emergências de Saúde (PHE)
- Dr. Marcos Espinal, Diretor, Doenças Transmissíveis e Determinantes Ambientais da Saúde (CDE)
- Sra. Soledad Amira, Funcionária Administrativa (CDE)
- Sra. Piedad Huerta, Representante da OPAS/OMS em Honduras

Todas as entrevistas ocorreram virtualmente (por meio do Microsoft Teams) durante o período de 12 a 31 de julho de 2020, e a maioria ocorreu entre um entrevistador e um entrevistado. As discussões foram de natureza construtiva, e todas as informações complementares solicitadas foram prontamente fornecidas. Todos os funcionários da OPAS dedicaram seu tempo para explicar em detalhes como os processos internos funcionavam; em alguns casos, abordaram temas fora do escopo da revisão para esclarecer diferenças entre os fundos flexíveis e os fundos de CV. Foram oferecidas demonstrações ao

vivo do registro de risco e do sistema PMIS, as quais foram muito úteis. Em resposta a uma pergunta feita a todos os entrevistados a respeito de sua opinião sobre o que precisava mudar para atender às preocupações dos membros, foram apresentados muitos comentários e sugestões úteis. Isso está refletido neste relatório, o que indica um alto nível de adesão interna ao processo de mudança necessário para atender às preocupações em questão e implementar as recomendações.

O Auditor Interno observou que também estava realizando uma análise independente da gestão de risco de projetos de CV, a ser concluída na mesma época desta. É provável que haja bastante coincidências entre as duas análises.

E. Resumo das recomendações

Recomendação 1: Para garantir que os coordenadores de subsídio e os gerentes de entidade que os supervisionam estejam cientes de todos os requisitos aplicáveis relativos às CV e que não deixem passar inadvertidamente nenhum elemento dessas políticas, recomenda-se compilar a estrutura e as políticas individuais sobre as CV em um documento que tenha o status de política e aborde as CVN explicitamente, cuja utilização seria obrigatória [exige tempo para concluir, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

Recomendação 2: A nova estrutura de política integrada para os projetos de CV deve ser adaptada de modo a incluir uma versão simplificada das regras para os projetos de risco menor/baixo risco, a fim de liberar capacidade para reforçar o foco em riscos de projetos grandes/complexos [exige tempo, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

Recomendação 3: Todos os manuais da OPAS devem estar sob o controle direto da OPAS, de modo que os gerentes estejam atualizados conforme e quando necessário e que todos os documentos possam ser facilmente encontrados em um repositório central [poderia haver alguns ganhos rápidos quando a política de outra organização puder ser adotada como uma política da OPAS, em outros casos pode ser necessário mais tempo. Preparar um inventário de todos os manuais e um plano de ação para a conversão rápida ou em médio prazo].

Recomendação 4: Desenvolver e aplicar um conjunto de critérios para identificar quais projetos com CV são de alto risco e, portanto, exigem uma governança de projeto mais forte [ganho rápido]. Os critérios poderiam ser a dimensão do projeto (p. ex., > US\$ 10 milhões ou > US\$ 5 milhões se gerido pelas representações nos países), projetos com compras extraordinárias (p. ex., aquisição de ambulâncias, construção de hospitais, projetos de curta duração com compras de grande valor a serem concluídos no prazo de um ano) e projetos que envolvam preocupação com fraude/corrupção.

Recomendação 5: Introduzir o conceito de ciclo para todos os projetos de CV de alto risco com, no mínimo, revisões no nível institucional durante a fase de concepção/desenvolvimento, antes do início das negociações sobre o contrato e a meio prazo durante a implementação. Essas revisões devem ser presididas pela Unidade de Apoio a Projetos restabelecida (ver Recomendação 14), com a participação da unidade técnica responsável e dos diretores das representações nos países, bem como de representantes do ERP, da Assessoria Jurídica e da Administração/Assessoria para Gestão de Risco. O módulo de gestão de projetos do Workday deve ser usado para documentar o processo, inclusive por

meio do workflow [exige tempo para desenvolver, definir prazo de conclusão específico, p. ex., seis meses].

Recomendação 6: Adicionar a Assessora Jurídica como membro do Comitê Permanente de Gestão de Risco Institucional quando o risco do projeto de CV for discutido [ganho rápido]. Ver também a Recomendação 7.

Ampliar o depósito eletrônico da adjudicação do projeto de CV para que contenha todos os contratos assinados, documentação de compras e auditoria, comentários da revisão por pares etc. e tornar esse repositório acessível a todos os funcionários com as devidas restrições de acesso aos documentos de natureza confidencial (ou seja, operacionalizar plenamente o conceito de um depósito único) [ganho rápido].

Recomendação 7: Incluir o risco do projeto para todos os projetos de CV de alto risco (selecionados de acordo com os critérios mencionados acima) no processo de ERM e exigir que os coordenadores de subsídio e seus gerentes de entidade trabalhem com o assessor de gestão de riscos para incluir as classificações e os atributos de risco correspondentes no registro centralizado mantido pelo assessor, para que a EXM seja informada dos riscos desde o início, como parte do processo regular de apresentação de relatórios de risco já em vigor [ganho rápido].

Recomendação 8: Elaborar um conjunto básico de métricas de risco a serem divulgadas em toda a Organização com metas claramente definidas e atualizadas regularmente com base no progresso alcançado. O foco deve estar nos riscos de nível mais alto, inclusive aqueles relacionados aos projetos de CV [exige tempo para concluir, uma vez que uma ampla consulta é necessária para determinar as métricas, p.ex., um ano].

Uma métrica de risco em particular pode ser útil, a saber, o financiamento por CV como porcentagem do financiamento flexível. Qualquer porcentagem que se aproxime ou ultrapasse os 50% pode servir como alerta para a dependência excessiva de um financiamento que não está sob o controle da OPAS, o que, em caso de redução súbita, poderia gerar um risco indevido à continuidade das atividades [ganho rápido].

Recomendação 9: Do ponto de vista da gestão de riscos, é uma boa prática assegurar o envolvimento contínuo dos Órgãos Diretores desde o início, especialmente ao se assumirem novos projetos ou atividades de alto risco. Isso pode, mas não precisa necessariamente, ocorrer por meio da aprovação formal desses projetos ou atividades. No entanto, deve incluir, no mínimo, apresentações técnicas proporcionando regularmente informações sobre os riscos e discussões construtivas com a EXM e os funcionários pertinentes a respeito do que está sendo feito para administrar/mitigar os principais riscos. Esses elementos podem ser incluídos como temas na agenda do Comitê de Auditoria, que se reúne duas vezes ao ano e presta contas ao Comitê Executivo [ganho rápido].

Para o portfólio de projetos de CV, os detalhes do portfólio global em geral (p. ex., sua dimensão, tipo, doador, beneficiário etc.) e dos projetos de alto risco em particular devem ser comunicados regularmente aos Órgãos Diretores (p. ex., classificações de risco, resultados da avaliação de riscos específicos para o projeto, atrasos na implementação e medidas tomadas para resolver quaisquer problemas (como reestruturação ou cancelamento de projetos, preocupação com fraude e corrupção ou investigações de ética etc.). Essas informações podem ser acrescentadas aos dados existentes sobre os

projetos de CV no anexo não auditado do relatório financeiro anual. No tema da agenda pertinente da reunião do Comitê Executivo, os membros devem poder fazer perguntas e participar de discussões construtivas com o pessoal operacional responsável pelos projetos de CV de maior risco [ganho rápido].

Recomendação 10: Incluir disposições na política de ERM sobre canais de notificação alternativos que os funcionários possam utilizar para essa finalidade, por exemplo, por meio do assessor de gestão de riscos, do responsável pela conformidade ou pela ética. Também deveria ser possível que os funcionários que não são formalmente responsáveis por um risco específico o comuniquem por um dos canais acima mencionados de forma confidencial [ganho rápido].

Recomendação 11: Criar um comitê de controle interno especializado para esse propósito ou modificar os termos de referência do Comitê Permanente de Gestão de Risco Institucional existente para incluir esse mandato. As reuniões do comitê poderiam ainda servir para o intercâmbio regular de informações sobre a conformidade em toda a Organização [ganho rápido]. Também se poderia dar um passo adiante (como o fizeram várias outras organizações de desenvolvimento) e realizar workshops anuais sobre a metodologia da COSO para toda a organização, incluindo o pessoal em campo, uma vez que é mais provável que tenham ciência dos problemas em campo. Normalmente, os questionários da COSO são distribuídos com antecedência e resumidos por um moderador designado para garantir que as perspectivas de cada unidade de operações estejam devidamente incluídas para a comunicação à administração [exige algum tempo para preparar, p. ex., três meses].

Recomendação 12: A administração deve revisar o procedimento operacional padrão sobre controles internos para cobrir a implementação das recomendações recentes do Auditor Interno sobre esse tema e incluir referências que demonstrem como os sistemas institucionais podem apoiar os controles internos [exige tempo para concluir, p. ex., um ano].

Recomendação 13: As políticas de ERM e de CI devem incluir referências cruzadas firmes, e a duplicação entre as duas deve ser eliminada para proporcionar maior clareza sobre as respectivas funções de CI e gestão/monitoramento de riscos e sobre a forma como os processos subjacentes se inter-relacionam [exige tempo, uma vez que poderá requerer a reformulação de alguma parte das duas políticas e deverá aguardar a nova política integrada para as CV, p. ex., um ano].

Recomendação 14:

- Antes havia uma Unidade de Apoio a Projetos que supervisionava e orientava a gestão e implementação de projetos em unidades operacionais, com foco em questões estratégicas e na qualidade do portfólio. Esse tipo de função de supervisão central é muito comum nas instituições financeiras de desenvolvimento e deve ser restabelecida para garantir um foco nítido e coerente na implementação de projetos em toda a OPAS. A Unidade de Apoio a Projetos deve estar diretamente subordinada ao Diretor Adjunto da OPAS [exige tempo para concluir, p. ex. três meses].*
- A Unidade de Apoio a Projetos deve preparar relatórios periodicamente (p. ex., mensalmente para a EXM, trimestral ou semestralmente para o Comitê Executivo) para fornecer uma visão geral da situação do portfólio de CV global de uma perspectiva estratégica/de qualidade. Para estes relatórios, devem ser elaborados metadados e definições precisas para as informações prestadas, a fim de garantir uma compreensão uniforme de seu conteúdo em toda a Organização (p. ex., tipos de esquemas de*

financiamento de CV incluídos⁵, se os dados são de fluxos ou de estoques⁶ etc.). Essas informações devem ser combinadas com os relatórios de risco dos projetos de CV periódicos, mencionados anteriormente, a serem apresentados à EXM e ao Comitê Executivo [exige tempo para concluir, p. ex. três meses].

Recomendação 15:

- *O tema referente à grande dimensão de projetos de CVN em alguns países (p. ex. Brasil) pode merecer uma discussão no Comitê Executivo. Essa prática gera risco à reputação da OPAS, e o Comitê Executivo deve ser informado para que discuta e proporcione orientação à Organização a respeito de como lidar com este tema no futuro.*

Recomendação 16: Considerar o estabelecimento de um limite para o portfólio de projetos ativos de CV em um país em um dado momento. Uma alternativa seria incluir os projetos de CVN no orçamento, para que tanto eles como todos os outros projetos de CV estejam sujeitos à disciplina de alocação de recursos do processo orçamentário.

Recomendação 17:

- *Pedir à Assessora Jurídica que proponha um conjunto de cláusulas padrão a serem usadas em todos os contratos rotineiramente (p. ex., sobre sanções, seguros, certificação de compras públicas, requisitos de divulgação pública etc.) [exige tempo para concluir, p. ex., seis meses].*
- *Solicitar ao assessor de conformidade que realize revisões sistemáticas da conformidade – começando com projetos de CV de alto risco – a fim de garantir que as obrigações descritas nos diferentes tipos de contrato sejam continuamente cumpridas [exige tempo para iniciar, p. ex., três meses; deve ser fixado um prazo para a conclusão da revisão do portfólio global ativo de projetos de CV de alto risco, p. ex., seis meses.*
- *Apresentar cartas de certificação anuais para os coordenadores de subsídios e seus gerentes de entidade sobre a conformidade com as listas negativas no caso dos subsídios sob sua supervisão [ganho rápido].*

Washington, D.C.

18 de agosto de 2020

⁵ Por exemplo, contribuições voluntárias da OPAS, contribuições voluntárias nacionais, Prontidão para Emergências e Assistência em Caso de Desastres da OPAS. Não foram analisadas as contribuições voluntárias da OMS.

⁶ Os relatórios do FRM e de Registro de Risco oferecem principalmente dados de estoque, enquanto os relatórios do ERP e do PBU fornecem predominantemente dados de fluxos.

Anexo 1 – TERMOS DE REFERÊNCIA

Análise da estrutura de gestão de riscos para projetos financiados por contribuições voluntárias na Organização Pan-Americana da Saúde

A OPAS está buscando um consultor na área de gestão de riscos para preparar um relatório solicitado por seu Órgão Diretor de acordo com os seguintes Termos de Referência: “Examinar, aprimorar e submeter à consideração do 58º Conselho Diretor [órgão diretor superior] os critérios e as referências para a gestão e avaliação de riscos, conforme estabelecidos no documento CE166/6, assim como uma matriz de tomada de decisão baseada em tipos e níveis de risco relacionados aos novos projetos de cooperação técnica financiados por contribuições voluntárias, em consulta com um perito na matéria que seja externo e independente”.

A OPAS implementa projetos de contribuição voluntária em um volume de aproximadamente US\$ 120 milhões por ano, financiados principalmente por entidades governamentais, a União Europeia, organizações internacionais como a GAVI e algumas fundações privadas (p. ex., Gates e Warren Buffet). A OPAS tem estruturas bem desenvolvidas e documentadas em vigor. O trabalho consistiria em (a) uma revisão documental das estruturas existentes, (b) uma análise de alto nível dos níveis de risco associados aos projetos atuais, com base em relatórios de inteligência empresarial que seriam fornecidos pelo sistema da Organização, (c) entrevistas com os principais responsáveis envolvidos no processo de avaliação de riscos, (D) verificação pontual de projetos selecionados para determinar se a OPAS implementou sua própria estrutura de gestão de riscos durante o processo de aprovação e (e) um conjunto de recomendações para a melhoria da qualidade no processo.

A OPAS precisará finalizar o documento resultante (máximo de cinco páginas, além de dados e documentos de apoio como anexos) até meados de agosto, a fim de que seja traduzido e publicado em quatro idiomas até o início de setembro.

Anexo 2 – Recomendações recentes do Comitê de Auditoria

LISTA DE RECOMENDAÇÕES do Relatório Anual do Comitê de Auditoria de 2018:

Recomendação 1. O Comitê recomenda que a RSPA elabore e execute uma avaliação integral a respeito do valor agregado decorrente do projeto Mais Médicos. A avaliação deve incluir as lições aprendidas pela OPAS como organização.

Recomendação 2. O Comitê recomenda que a administração atribua alta prioridade à implementação da conciliação bancária automática e ao cálculo correto das taxas de câmbio.

Recomendação 3. O Comitê recomenda que a RSPA priorize o estabelecimento de um vínculo explícito entre a estrutura de controle interno e o programa de gestão de riscos institucionais.

Recomendação 4. O Comitê recomenda que a administração tome medidas concretas para lidar com as lacunas identificadas no relatório de avaliação do controle da segurança das informações.

Recomendação 5. O Comitê recomenda que a RSPA inicie uma avaliação da conformidade do procedimento operacional padrão com a estrutura de controle interno baseada no modelo da COSO.

Recomendação 6. O Comitê concluiu que as observações do relatório de auditoria interna do Haiti indicavam a falta de um monitoramento central suficiente por parte da Sede da OPAS para detectar e adotar medidas corretivas quando uma Representação não cumpre os procedimentos e controles administrativos básicos. O Comitê recomenda que a RSPA fortaleça sua função de monitoramento.

Recomendação 7. O Comitê recomenda que a RSPA leve em consideração as observações e as recomendações do Comitê referentes ao projeto de Termos de Referência para o Escritório de Investigações e o projeto de descrição do cargo de Investigador Chefe. Esses comentários têm por base as boas práticas para as funções investigativas no âmbito do Sistema das Nações Unidas.

Recomendação 8. O Comitê recomenda que a RSPA revise a redação da declaração sobre o controle interno para que exponha mais adequadamente os principais riscos da Organização e especifique como estão sendo mitigados.

LISTA DE RECOMENDAÇÕES do Relatório Anual do Comitê de Auditoria de 2019

Recomendação 1. No que diz respeito ao desenvolvimento do PMIS, o Comitê solicita que a administração apresente um roteiro para além de 2019, com marcos e outras informações sobre o progresso alcançado.

Recomendação 2. O Comitê recomenda que os Termos de Referência do Escritório de Investigações sejam revisados levando em consideração seus comentários, incluindo os detalhes sobre a) procedimentos para recebimento de denúncia; b) estrutura hierárquica do Escritório de Investigações; e c) acompanhamento das medidas tomadas em resposta ao resultado das investigações, e que os Termos de Referência revisados sejam apresentados para sua análise.

Recomendação 3. O Comitê recomenda que a Repartição integre plenamente as ações da cibersegurança à continuidade operacional e que o departamento de ITS da RSPA desenvolva métricas para cada problema de conformidade detectado na avaliação, determinando o nível de exposição a riscos a partir das métricas estabelecidas, com monitoramento e notificação periódicos à Gestão Executiva. Essas métricas devem estar refletidas na estrutura revisada das Políticas e Procedimentos de Segurança da TI.

Recomendação 4. O Comitê recomenda que o IES aprimore sua metodologia de seleção das representações nos países a serem auditadas e apresente ao Comitê um documento explicativo e detalhado sobre essa metodologia. Nessa tarefa, o IES deve considerar o uso de um método ponderado e orientado por dados para análise de riscos, incluindo ainda na tabela de apresentação descrições explicativas do procedimento até as conclusões.

Recomendação 5. Ao revisar a política de avaliação, o Comitê recomenda fortemente o alinhamento da política com os padrões e normas do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG), principalmente no que se refere a) ao processo de desenvolvimento e decisão sobre o plano de avaliação; b) à aprovação do plano (pela Diretora/Órgão Diretor); c) à aprovação dos Termos de Referência/metodologia da avaliação a ser realizada; e d) à garantia da qualidade dos relatórios, tendo em mente que a OPAS é um membro do grupo. Além disso, o Comitê recomenda que a OPAS apresente o projeto da política de avaliação para uma revisão por pares (UNEG) antes de reapresentá-lo ao Comitê.

Recomendação 6. O Comitê recomenda que a administração sincronize o plano de contas com o orçamento por programas e o planejamento da estrutura de custos ou crie um sistema que possa processar ambos.

Anexo 3 – Relatórios do Orçamento por Programas sobre CVN

Orçamento por programas 2016-2017, relatório de fim de biênio Contribuições voluntárias nacionais, disponíveis e implementadas

Governo	Disponível	Implementado	Disponível por categoria programática da OPAS					
			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5	Categoria 6
Governo do Brasil	117.372.765	112.174.018	19.392.110	4.478.105	18.908.073	62.038.431	4.947.874	7.608.173
Governo da Colômbia	14.144.837	14.084.995	2.003.428	7.457.424	2.662.124	493.780	780.961	747.120
Governo da Argentina	3.115.293	3.102.562	-	-	142.112	2.317.245	30.990	624.946
Governo da República Dominicana	2.626.680	2.626.680	-	-	-	-	2.626.680	-
Governo do México	1.923.128	1.836.226	64.016	208.465	-	1.650.647	-	-
Governo do Peru	1.411.670	1.404.289	-	-	-	-	-	1.411.670
Governo da Costa Rica	520.181	205.966	-	439.991	-	80.190	-	-
Governo do Equador	560.337	560.337	471.918	-	-	88.419	-	-
Governo de Trinidad e Tobago	304.890	45.634	-	65.800	109.370	117.500	12.220	-
Governo do Chile	123.729	123.729	-	-	-	123.729	-	-
Governo do Uruguai	121.118	121.118	-	121.118	-	-	-	-
Governo do Paraguai	98.285	98.285	-	-	-	-	98.285	-
Governo do Panamá	81.624	80.938	-	-	-	81.624	-	-
Governo da Guatemala	2.480	2.480	-	-	-	-	-	2.480
Subtotal	142.407.016	136.467.255	21.931.472	12.770.902	21.821.678	66.991.564	8.497.010	10.394.389

Fonte: PMIS e relatório de fim de biênio 2016-2017

Orçamento por programas 2016-2017, relatório de fim de biênio Contribuições voluntárias nacionais, disponíveis e implementadas

Governo	financiado no biênio 2018-2019*	Implementado	Disponível por categoria programática da OPAS**						Transferir remanescente para 2020-2021
			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5	Categoria 6	
Brasil	205.213.129	109.791.250	23.975.047	4.095.598	18.635.896	53.713.287	3.163.880	8.151.545	93.477.877
Colômbia	1.370.750	1.279.441	167.714	328.660	440.733	177.431	79.376	85.526	91.309
Argentina	3.072.855	1.655.751	114.851	22.152	35.598	1.480.739	2.761	-	1.416.753
República Dominicana	25.514.146	15.024.133	-	-	-	-	15.024.133	-	10.490.013
México	2.280.796	2.270.748	-	33.744	1.776.980	245.981	214.044	-	10.048
Peru	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costa Rica	2.343.966	739.001	386.572	176.004	-	359.741	-	-	1.421.650
Equador	52.810	52.810	48.870	-	-	3.940	-	-	-
Trinidad e Tobago	371.278	303.036	-	65.800	88.328	141.819	7.089	-	68.242
Chile	13.085	13.083	-	-	-	13.083	-	-	2
Uruguai	92.946	88.700	-	74.107	-	14.594	-	-	4.246
Paraguai	104.028	43.389	43.389	-	-	-	-	-	60.639
Panamá	2.176.325	530.263	390.864	-	-	386.658	-	-	1.398.803
Guatemala	614.592	142.894	2.094	-	20.921	119.880	-	-	471.698
Ilhas Virgens Britânicas	313.352	148.627	-	156.533	-	-	-	-	156.819
CNV total 2018-2019	243.534.058	132.083.127	25.129.401	4.952.597	20.998.456	56.657.152	18.491.283	8.237.070	109.068.099

* Financiado inclui os valores totais assinados durante o biênio, mesmo quando valores serão transferidos para o próximo.

** Disponível corresponde aos valores totais que foram distribuídos e estavam prontos para serem usados no sistema.

Fonte: PMIS e relatório de administração das adjudicações 2016-2017

LISTA DE SIGLAS

AM	Administração
CDE	Doenças Transmissíveis e Determinantes Ambientais da Saúde
COSO	Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional (Reino Unido)
ERM	Gestão de Risco Institucional (processo)
ERP	Relações Externas, Parcerias e Mobilização de Recursos
ETH	Ética (escritório)
EXM	Equipe de Gestão Executiva
FENSA	Quadro de Colaboração com Agentes não Estatais
FRM	Gestão de Recursos Financeiros
GAVI	Aliança Gavi
HSS	Sistemas e Serviços de Saúde
CI	Controle interno
IES	Supervisão Interna e Serviços de Avaliação
IPSAS	Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público
ITS	Serviços de tecnologia da informação
LEG	Assessoria Jurídica (escritório)
CVN	Contribuição voluntária nacional
OIA	Auditor Interno
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
RSPA	Repartição Sanitária Pan-Americana
PBU	Planejamento e Orçamento
PHE	Emergências de Saúde
PMIS	Sistema de Informação para a Gestão da OPAS
Indicadores	Indicadores específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados no tempo
SMART	
SOP	Procedimento operacional padrão
UNEG	Grupo de Avaliação das Nações Unidas
UNODC	Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
CV	Contribuição voluntária
OMS	Organização Mundial da Saúde
Workday	Sistema global de gestão de RH (usado pela OPAS)