

## 154<sup>a</sup> SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 16 a 20 de junho de 2014

---

*Tema 5.8 da Agenda Provisória*

CE154/27  
5 de maio de 2014  
Original: inglês

### **SITUAÇÃO DO PROJETO PARA A MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA RSPA**

#### **Introdução**

1. Em conformidade com as instruções do 50<sup>o</sup> Conselho Diretor da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) em 2010, a Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) lançou um projeto para modernizar o Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS). O progresso posterior foi informado em várias reuniões dos Órgãos Diretivos.
2. Este relatório representa a mais recente atualização do trabalho sendo desenvolvido acerca deste projeto.

#### **Antecedentes**

3. O PMIS desempenhará uma função crucial de apoio eficaz à prestação de cooperação técnica aos Estados Membros.
  4. O advento do Sistema de Gestão Global (GSM) da Organização Mundial da Saúde (OMS) motivou a RSPA a reexaminar seus próprios sistemas para determinar o grau da modernização que melhor atenderia à OPAS. Em 2009 e 2010, a RSPA desenvolveu princípios orientadores para a modernização; examinou, aprimorou e documentou seus processos institucionais; analisou numerosas opções para a modernização, inclusive a implementação do GSM e os custos relevantes de cada uma dessas opções; e apresentou as recomendações ao 50<sup>o</sup> Conselho Diretor da OPAS.
  5. Em resposta, o 50<sup>o</sup> Conselho Diretor aprovou a Resolução CD50.R10 (2010), Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA. Essa resolução incluía várias disposições chave: *a*) aprovação dos princípios orientadores para a modernização; *b*) autorização para dar seguimento à adoção de software de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), que seria independente da OMS e com adaptação limitada, ainda alinhado com o GSM da OMS e atendendo a todos os seus requisitos; e *c*) aprovação das fontes de financiamento.
-

6. O alcance do projeto de modernização inclui sistemas para planejamento e orçamento, gestão de recursos humanos, folha de pagamento, gestão financeira e serviços de compras.
7. O orçamento geral para o projeto, conforme aprovado pelo 50º Conselho Diretor, é de \$ 20,3 milhões,<sup>1</sup> do quais \$ 10 milhões podem ser financiados com a Conta Especial.
8. No dia 19 de fevereiro de 2013, o Diretor da RSPA vinculou o projeto de PMIS ao Escritório da Administração e identificou o Diretor dos Serviços de Tecnologia da Informação (ITS) como o líder interno para o projeto. Como consequência, a governança, gerenciamento e licença do projeto foram revistos.
9. No dia 25 de abril de 2013, uma Solicitação de Proposta (RFP) formal foi expedida a fim de identificar um pacote de software de ERP de Nível II<sup>2</sup> que satisfizesse a maioria dos requisitos institucionais da OPAS. A equipe de projeto identificou o ERP Workday como a opção que melhor se encaixa de modo geral como o ERP para a Organização.
10. A OPAS assinou o contrato com a Workday em 30 de setembro de 2013, precisamente cinco meses depois da emissão da RFP. As negociações de contratos resultaram em melhores condições contratuais para a OPAS e em economias, em comparação com a cotação original, acima de \$ 900.000, durante o período de vigência do contrato.

#### **Atualização do progresso desde a 153ª Sessão do Comitê Executivo**

11. No dia 30 de outubro de 2013, a OPAS assinou um contrato com a Tidemark para fornecer o módulo de planejamento e orçamento que se integrará estreitamente com o Workday.
12. Entre outubro e dezembro de 2013, a OPAS finalizou o alcance do trabalho do integrador do sistema, Collaborative Solutions. O contrato com Collaborative Solutions foi assinado em 17 de dezembro de 2013.
13. Entre outubro e dezembro de 2013, a OPAS também participou de uma Solicitação de Proposta competitiva para serviços de gestão de mudanças. O ganhador da RFP (Cutter Consortium) assinou um contrato com a OPAS em 19 de dezembro de 2013.

---

<sup>1</sup> Salvo indicação em contrário, todas as cifras monetárias constantes deste relatório são expressas em dólares dos Estados Unidos.

<sup>2</sup> Os fornecedores de ERP Nível II vendem produtos e serviços de ERP projetados especificamente para empresas de Nível II (mercado intermediário) com receitas anuais que variam de \$ 50 milhões a \$ 1 bilhão. As empresas do Nível II podem ter uma ou mais instalações físicas. Os produtos de ERP Nível II geralmente são de complexidade média: atendem a todas as necessidades de aplicativos de uma empresa maior, mas com produtos menos complexos. Os produtos de ERP de Nível II têm um custo de propriedade mais baixo que os produtos de ERP de Nível I, as taxas anuais são menores, e eles são mais fáceis de instalar e manter.

14. Depois de um processo competitivo de contratação e uma RFP para os serviços de gestão de projetos, a OPAS finalizou o contrato externo de administradores de projeto no início de janeiro de 2014. O administrador do projeto externo, que tem experiência com implementação do software de ERP Workday, foi contratado em 1º de fevereiro de 2014.

15. Tendo assinado todos os grandes contratos para o projeto, a OPAS atualizou a previsão de orçamento. A revisão da projeção do orçamento pode ser encontrada no anexo A.

16. Com validade a partir de 27 de janeiro de 2014, o Diretor Interino da Administração nomeou o Contador Principal da OPAS como o novo administrador de projetos internos de PMIS.

17. Janeiro de 2014 representa o começo da implementação do projeto. A fase de implementação compreende a implantação do Sistema de Recursos Humanos e Folha de Pagamento, que será realizada no final de 2014. Uma segunda implantação do módulo de Finanças do sistema iniciará em meados de 2014 e será concluída no final de 2015. O módulo de planejamento e orçamento da Tidemark será implementado entre 2014 e 2015. Essas datas foram ajustadas para refletir as complexidades adicionais que os integradores identificados durante as “fases de levantamento de informações” com respeito às funcionalidades necessárias para o planejamento, orçamento, recursos humanos, folha de pagamento e finanças do PMIS.

18. Durante o mês de janeiro e fevereiro de 2014, a OPAS completou a fase de “planejamento” da implementação. As seguintes atividades caracterizaram essa fase do projeto:

- a) identificação da equipe de implementação de PMIS;
- b) treinamento da equipe no Workday (4 semanas, concluindo em 21 de fevereiro de 2014);
- c) finalização do plano detalhado de trabalho, plano de treinamento e plano de gestão de mudanças.

19. De 24 de fevereiro a 28 de março de 2014, as sessões da Fase 1-Desenho foram completadas dentro do prazo. Pessoal de recursos humanos, folha de pagamento, a equipe de PMIS e os interessados diretos da OPAS e detentores do processo institucional participaram das sessões, que foram mediadas por consultores de *Collaborative Solutions* (Parceiro de Implementação da OPAS).

20. Durante os meses de abril e maio, a equipe de PMIS continuou a trabalhar com os consultores de *Collaborative Solutions* na finalização do módulo de Desenho do Workday. Em junho, a OPAS irá analisar as soluções propostas por *Collaborative Solutions*. A aprovação e aceite dessas soluções estão programados para julho.

## **Gestão de Risco**

21. Durante uma avaliação dos riscos atuais para este projeto, a RSPA identificou os seguintes três grandes motivos de preocupação e tomou medidas para controlar os riscos nessas áreas:

- a) *O sistema deve suprir as necessidades da RSPA:* A RSPA definiu cuidadosamente os seus requisitos para o novo sistema e posteriormente realizou uma ampla avaliação do possível software. Além disso, um estudo de viabilidade detalhado foi elaborado para claramente enunciar os critérios para medir o sucesso do projeto.
- b) *Os custos devem ser controlados:* Uma parte importante de minimizar este risco é o uso de um processo de compras plenamente competitivo para o software e para os serviços de apoio de implementação de sistemas, que juntos representam uma parcela substancial do orçamento do projeto. A RSPA também acredita que a sólida gestão de projetos ajudará a controlar os custos em todo o projeto.
- c) *A gestão de projetos deve ser da qualidade mais elevada.* A RSPA buscou assessoria do seu comitê de Auditoria e também contratou um gerente de projeto externo com experiência significativa na implementação do software de ERP Workday, que contribuirá para o projeto mediante a adesão a boas práticas de gestão de projetos.

## **Projeção de orçamento**

22. Tendo completado as negociações para os cinco contratos significativos do PMIS—Workday (software de ERP), *Collaborative Solutions* (integrador de sistemas), Cutter Consortium (serviços de gestão de mudanças), Tidemark (módulo de planejamento e orçamento), e o gerente de projeto externo—a Organização pôde fazer a atualização de seu orçamento projetado para a implementação do Sistema de Informação para a Gestão de RSPA.

23. A fase pré-implementação do PMIS, que incluía o estudo de viabilidade para um novo ERP, e o processo de seleção de fornecedores resultaram em custos efetivos de \$ 1,7 milhão.

24. A fase de implementação, que inclui a arquitetura, programação, testes e instalação do software de ERP, assim como a gestão de mudanças para apoiar as importantíssimas mudanças institucionais nos processos quotidianos, tem projeção de custos de \$ 18,9 milhões.

25. Portanto, são projetados os custos efetivos pré-implementação e o custo projetado de implementação no total de \$ 20,6 milhões. A grande maioria das implementações de ERP registra custos adicionais relacionados com pedidos de mudança. Os pedidos de mudança são custos que a Organização identifica durante a implantação do software de ERP de modo a satisfazer os requisitos inesperados, mas essenciais, para o desenho de

ERP. Boas práticas recomendam que a organização orce o custo de pedidos de mudança como uma porcentagem dos custos de integração (25-35%), determinado em \$ 1,9 milhão para o PMIS.

26. Portanto, o total dos custos efetivos pré-implementação, dos custos projetados de implementação e dos cálculos de contingência é de aproximadamente \$ 22,5 milhões.

27. Prevendo os custos de contingência incorridos durante a implantação do PMIS, a Organização está solicitando a aprovação dos Órgãos Diretivos para um aumento de \$ 2,2 milhões para cobrir o déficit projetado no orçamento original do PMIS de \$ 20,3 milhões. Além disso, a Organização identificou as fontes internas desse financiamento adicional como \$ 100.000 do saldo não utilizado de projetos aprovados da Conta Especial, e \$ 2,1 milhões do saldo não apropriado do Excedente das IPSAS, conforme mostra o Anexo B. A projeção do orçamento em 15 de abril de 2014 é mostrada no Anexo A.

#### **Ação por parte do Comitê Executivo**

28. O Comitê Executivo é convidado a examinar as informações apresentadas aqui e a considerar a possibilidade de aprovar o projeto de resolução contido no anexo C.

Anexos

**Anexo A****Projeção do orçamento em 15 de abril de 2014**

(Expressado em milhares de \$)

<b>Pré-implementação</b>	<b>Custos pré-implementação, inclusive processo da seleção de fornecedores, estudo de viabilidade, etc.</b>	<b>1.701</b>
<b>Implementação de ERP</b>		
	Workday e Integradores do sistema	7.973
	Tidemark (planejamento e orçamento); In-Tend (Compras); e Software de Tesouraria	1.097
	Gestão de Mudanças, Plano de Treinamento, Gerente de Projeto	2.888
	Recursos humanos (pessoal e preenchimento de cargos)	3.381
	Viagem, comunicação, interfaces, conversão de dados	3.558
	<b>Subtotal dos custos de implementação</b>	<b>18.897</b>
	<b>Total dos custos pré-implementação e de implementação</b>	<b>20.598</b>
<b>Cálculos para contingências</b>		
	Custos estimados para pedidos de mudança em contratos originais	1.905
	<b>Subtotal para contingências de implementação</b>	<b>1.905</b>
<b>Projeção de orçamento total com contingências</b>	<b>Custos pré-implementação, custos de implementação e cálculos para contingências</b>	<b>22.503</b>

**Anexo B**  
**Propostas de financiamento e fontes potenciais de fundos**

<b>Fundo</b>	<b>Situação de financiamento</b>	<b>Requisitos de financiamento \$ milhões</b>	<b>Fonte potencial de financiamento</b>	<b>Recursos apropriados/ propostos para apropriação</b>	<b>Financiamento recomendado no futuro</b>
<i>Fundo de capital de giro</i>	Saldo atual de \$15,9 milhões, que está <b>\$4,1 milhões</b> abaixo do teto atual autorizado de \$20,0 milhões.	\$4,1 milhões	Financiamento fornecido do reembolso do empréstimo de \$10 milhões da OPAS ao Fundo Rotativo para Compra de Vacinas	\$4,1 milhões	N/D
	Proposta para aumentar <b>\$5,0 milhões</b> elevando o teto autorizado para \$25,0 milhões.	\$5,0 milhões (para alcançar o teto previsto de \$25 milhões)	Excedente orçamentário quando disponível, e após, financiamento do Fundo Mestre de Investimentos de Capital Receita excedente quando disponível	N/D	\$5,0 milhões
<i>Sistema de informação para gestão da RSPA (PMIS)</i>	A previsão atual dos requisitos orçamentários mostra um <b>déficit em potencial de \$2,2 milhões</b> . O déficit real dependerá dos custos não orçamentados, porém necessários associados à implementação do Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS).	<b>Déficit orçamentário projetado atual de \$2,2 milhões \$</b>	Saldo não utilizado de projetos aprovados e concluídos da Conta Especial	\$0,1 milhão	N/D
			Financiamento fornecido do saldo não apropriado do excedente das Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS)	\$2,1 milhões	A SER DETERMINADO
<b>REQUISITOS TOTAIS</b>				<b>\$6,3 milhões</b>	A SER DETERMINADO (Dependente dos requisitos do PMIS)
<b>FONTES DISPONÍVEIS</b>					
Saldo não apropriado do excedente das IPSAS				\$4,4 milhões	
Saldo não utilizado dos projetos aprovados na Conta Especial				\$0,1 milhão	
Reembolso de empréstimo da OPAS ao Fundo Rotativo para Compra de Vacinas				\$10,0 milhões	
<b>FONTES TOTAIS DISPONÍVEIS</b>				<b>\$14,5 milhões</b>	

## 154<sup>a</sup> SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 16 a 20 de junho de 2014

---

CE154/27  
Anexo C  
Original: Inglês

### **PROJETO DE RESOLUÇÃO**

#### **SITUAÇÃO DO PROJETO PARA A MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA RSPA**

##### ***A 154<sup>a</sup> SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO,***

Tendo considerado o relatório do Diretor *Situação do Projeto para a Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA* (Documento CE154/27);

Observando a necessidade de financiar adequadamente a modernização dos Sistemas de Informação para a Gestão da RSPA prevendo custos projetados de contingência incorridos durante a implementação.

#### ***RESOLVE:***

Recomendar ao 53<sup>o</sup> Conselho Diretor a adoção de uma resolução conforme os seguintes termos:

#### **SITUAÇÃO DO PROJETO PARA A MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA RSPA**

##### ***O 53<sup>o</sup> CONSELHO DIRETOR,***

Tendo considerado o relatório do Diretor *Situação do Projeto para a Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA* (Documento CD53/\_\_\_);

Tendo considerado a recomendação do Comitê Executivo com respeito às necessidades de financiamento da modernização dos Sistemas de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS) prevendo custos de contingência incorridos durante a implementação para satisfazer os requisitos inesperados, mas essenciais para o desenho de ERP,

---



**RESOLVE:**

1. Aprovar um aumento do orçamento autorizado para a modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS) de \$ 20,3 milhões<sup>1</sup> para \$ 22,5 milhões.
2. Autorizar o Diretor a financiar a projeção do déficit de \$ 2,2 milhões no orçamento autorizado para a modernização do PMIS do seguinte modo:
  - \$ 100.000 – Saldo não utilizado de projetos aprovados da Conta Especial.
  - \$ 2.100.000 – Financiamento do saldo não apropriado do Excedente das IPSAS.

- - -

---

<sup>1</sup> Salvo indicação em contrário, todas as cifras monetárias constantes deste relatório são expressas em dólares dos Estados Unidos.



## Relatório sobre as Repercussões Financeiras e Administrativas do Projeto de Resolução para a Repartição

<p><b>1. Tema da agenda:</b> 5.8 – Situação do Projeto para a Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA</p>
<p><b>2. Relação com o Programa e Orçamento 2014-2015:</b></p> <p>a) <b>Categorias:</b> 6, Serviços Corporativos/Funções Centrais</p> <p>b) <b>Áreas programáticas e resultados intermediários:</b></p> <p>6.4 Gestão e Administração. OCM 6.4 Gestão e administração eficazes pelos três níveis da Organização.</p>
<p><b>3. Repercussões financeiras:</b></p> <p>a) <b>Custo total estimado da aplicação da resolução no período de vigência (arredondado para a dezena de milhares de dólares mais próxima; inclui os gastos correspondentes a pessoal e atividades):</b></p> <p>\$22.500.000</p> <p>b) <b>Custo estimado para o biênio 2014-2015 (arredondado para a dezena de milhares de dólares mais próxima; inclui os gastos correspondentes a pessoal e atividades):</b></p> <p>\$22.500.000</p> <p>c) <b>Parte do custo estimado no item b) que poderia ser incluída nas atuais atividades programadas:</b></p> <p>\$20.300.000</p>
<p><b>4. Repercussões administrativas:</b></p> <p>a) <b>Níveis da Organização em que se seriam tomadas medidas:</b></p> <p>Escritório do Diretor de Administração (AM).</p> <p>b) <b>Necessidades adicionais de pessoal (no equivalente de cargos a tempo integral, incluindo o perfil do pessoal):</b></p> <p>Time atual do PMIS apresenta 13 FTE. Outros membros do pessoal participam do regime de necessidade.</p> <p>c) <b>Prazos (prazos amplos para as atividades de aplicação e avaliação):</b></p> <p>O projeto termina em 31 de dezembro de 2015.</p>



<b>FORMULÁRIO ANALÍTICO PARA VINCULAR OS TEMAS DA AGENDA COM OS MANDATOS INSTITUCIONAIS</b>	
<b>1. Tema da agenda:</b>	5.8 – Situação do Projeto para a Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA
<b>2. Unidade responsável:</b>	Diretor de Administração/Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (AM/PMIS)
<b>3. Preparado por:</b>	Sr. Ricardo de la Torre
<b>4. Lista de centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este tema:</b>	Não aplicável.
<b>5. Vínculo entre este tema e a Agenda de Saúde para as Américas 2008-2017:</b>	Não aplicável.
<b>6. Vínculo entre este tema e o Plano Estratégico da OPAS 2014-2019:</b>	<b>Categoria 6</b> – Serviços Corporativos/Funções Centrais Fomento e implementação da liderança organizacional e dos serviços corporativos que são necessários para manter a integridade e o funcionamento da Organização, permitindo a eficácia em seus mandatos.
<b>7. Práticas ótimas nesta área e exemplos de países da Região das Américas:</b>	Não aplicável.
<b>8. Repercussões financeiras do tema:</b>	O orçamento aprovado é de \$20,3 milhões. Requer-se um adicional de \$2,2 milhões para aprovação.