

## 160ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

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

---

*Tema 7.3 da agenda provisória*

CE160/INF/3  
25 de abril de 2017  
Original: inglês

### SITUAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA RSPA (PMIS)

#### **Introdução**

1. Em conformidade com as instruções do 50º 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 Diretores.

2. A Organização tem o prazer de informar que o Projeto para implementar o PMIS foi concluído com êxito. A Fase 1 está operacional há mais de 2 anos e a Fase 2 completou seu primeiro ano de operação em janeiro de 2017. Este documento fornece um relatório final cobrindo o trabalho realizado no projeto desde a Décima sessão do Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração.

#### **Antecedentes**

3. A criação do Sistema de Gestão Global (GSM) da Organização Mundial da Saúde (OMS) levou a RSPA a reexaminar os seus próprios sistemas para determinar o grau da modernização que melhor atenderia a OPAS. Em 2009 e 2010, a RSPA desenvolveu princípios orientadores para a modernização; reviu, aperfeiçoou e documentou seus processos empresariais; analisou diversas opções para a modernização, inclusive a execução do GSM, e os custos relevantes de cada uma dessas opções; e apresentou recomendações ao 50º Conselho Diretor da OPAS (Documento CD50/7 [2010]).

4. O PMIS, um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) que integra as funções de recursos humanos, finanças, orçamento e compras em um único sistema, desempenha um papel essencial no suporte eficaz à prestação de cooperação técnica aos Estados Membros.

5. O Anexo A fornece uma cronologia do projeto desde o 50º Conselho Diretor até a Décima Sessão do Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração do Comitê Executivo.

---

### **Atualização sobre o progresso alcançado**

6. Em 2016, a RSPA enfrentou muitos desafios devidos às complexidades do projeto: operar plenamente em 4 línguas, processar 24 moedas e 180 processos empresariais, e ser usado por mais de 2.000 funcionários em 30 locais nas Américas. Tais desafios estavam previstos com base na análise de risco do projeto, e no orçamento de contingência que forneceu os recursos para os abordar. Além disso, para estabilização do sistema a RSPA dedicou tempo de pessoal e recursos significativos, inclusive o tempo de pessoal necessário para treinamento e gestão de mudanças em toda a organização.

7. Em 2016 também foram finalizados os componentes fundamentais da etapa *non-Go-Live* que não foram abordados antes do lançamento em janeiro de 2016, em particular os processos de fechamento financeiro anual e emissão de relatórios.

8. A governança do PMIS foi melhorada com a inclusão do Comitê Consultivo do PMIS e um grupo de trabalho para administrar a priorização de novos recursos, adições e ajustes.

9. A Equipe Principal do PMIS concluiu seu trabalho, os funcionários que faziam parte da Equipe regressaram aos postos permanentes, e as responsabilidades operacionais pelo sistema passaram ao Departamento de Serviços de Tecnologia da Informação.

### **Gestão de riscos do projeto**

10. Durante a avaliação de riscos deste projeto, a RSPA identificou e tomou medidas para mitigar os riscos nas seguintes áreas principais:

- a) *Atender as necessidades da RSPA:* A Repartição definiu cuidadosamente os seus requisitos para o novo sistema e posteriormente fez uma avaliação detalhada do software a ser adquirido.
- b) *Controlar custos:* uma parte importante da minimização deste risco foi o uso de um processo competitivo para aquisição do software e para os serviços de suporte à implementação do sistema, que juntos representavam uma parcela substancial do orçamento do projeto. A RSPA também acredita que a solidez da gestão ajudou a controlar os custos em todo o projeto.
- c) *Assegurar a gestão de melhor qualidade para o projeto:* a RSPA contou com assessoria do Comitê de Auditoria da OPAS e também contratou um gerente externo para o projeto, com vasta experiência na implementação do software de ERP da Workday, assegurando assim a fidelidade às boas práticas de gestão de projeto.
- d) *Preparar o pessoal para a transição:* a RSPA contratou os serviços de uma firma de assessoria em gestão de mudanças para projetar e pôr em prática uma estratégia de gestão de mudanças. O programa de gestão de mudanças foi composto de três fases. Primeira, a Gestão Executiva da OPAS desenvolveu um

“Mandato para Mudança Organizacional Relacionada com o PMIS”. O Mandato é um documento que destaca as razões pela qual a OPAS adotou o PMIS. Em segundo lugar, foi distribuído ao pessoal o Passaporte PMIS, um documento físico similar a um passaporte de viagem. As páginas do Passaporte PMIS definiam a terminologia do PMIS, ofereciam exercícios de equipe sobre mudanças no trabalho diário e indicavam cursos de treinamento ao pessoal. Finalmente, o Mandato e a iniciativa do Passaporte foram a base de um programa de treinamento em nível regional, usando as metodologias on-line, de autoestudo e presencial.

- e) *Adaptar as políticas e procedimentos:* a OPAS avaliou todas as políticas relacionadas aos processos do PMIS. Foram desenvolvidos procedimentos operacionais padrão para implantar as políticas usando o PMIS. O material de apoio serviu como ferramenta no treinamento dos procedimentos essenciais, explicando os passos específicos no PMIS. O foco foi simplificar os processos empresariais do PMIS para reduzir a sobrecarga e os passos administrativos.

### **Atualização do orçamento**

11. A fase de pré-execução do PMIS, que incluiu o estudo de viabilidade para um novo ERP, e o processo de seleção de fornecedores totalizaram um custo real de US\$ 1,7 milhão<sup>1</sup>.

12. A fase de execução, que incluiu a arquitetura, programação, testes e implantação do software de ERP, assim como a gestão de mudanças para apoiar as mudanças institucionais mais significativas nos processos empresariais diários, foi projetada inicialmente para custar \$18,9 milhões.

13. Em 2014, o 53º Conselho Diretor aprovou o financiamento de contingência adicional de \$2,2 milhões para cobrir os custos previstos de pedidos de mudança, com base nas boas práticas do setor recomendando que as organizações orçassem o custo de tais pedidos em 25% a 35% dos custos de integração, o que resultou num orçamento total do projeto de \$22,5 milhões.

14. O Anexo B fornece os detalhes do orçamento de execução do projeto do PMIS. Durante os ciclos de design, configuração e testes ocorreram várias melhorias e os relatórios customizados identificaram que não eram importantes para o *Go-Live*, isto é, elas não eram prioridades para 1º de janeiro de 2016. Tais melhorias foram implementadas posteriormente em 2016.

15. Os \$5,1 milhões remanescentes em 31 de dezembro de 2015, conforme consta no Anexo B, foram utilizados em 2016 para implementar esses itens não essenciais ao *Go-Live*, bem como a estabilização do sistema, treinamento e melhorias:

---

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

- a) Os esforços de estabilização incluíram melhorias nos processos da folha de pagamento, bem como a simplificação dos processos empresariais para responder às necessidades das representações nos países e das áreas técnicas.
- b) Treinamento com sessões presenciais em várias representações nos países/centros e Sede, assim como sessões virtuais e pré-gravadas.
- c) Os aperfeiçoamentos incluíram implementação do novo plano de benefícios/remuneração das Nações Unidas, funcionalidades tais como fechamento anual das contas, emissão de demonstrativos financeiros, ponto de contato com a OMS/GSM e outras integrações financeiras. Os aperfeiçoamentos estratégicos na emissão de relatórios foram feitos para apoiar a cooperação técnica.

16. O módulo de recrutamento não fez parte do alcance original do projeto. Em 2015, o sistema de recrutamento da OMS usado pela RSPA, foi programado para ser substituído. A RSPA decidiu manter o alinhamento com o sistema de recrutamento da OMS, e aderiu a um projeto da OMS para implantar uma nova plataforma de recrutamento. A data do *Go-Live* para a plataforma de substituição foi prorrogada para 2017; este projeto separado está em curso. Os gastos de implementação cobertos pelo Fundo Subsidiário de Estratégia de Recursos Humanos do Fundo Mestre de Investimentos de Capital são informados na linha de Estratégia de RH do Fundo Mestre de Investimentos de Capital (Documento CE160/24).

### **Finalização do projeto**

17. O PMIS é um sistema de informação moderno e integrado, cuja implementação possibilita otimizar a execução dos trabalhos na RSPA. Este projeto foi realizado dentro do prazo e do orçamento.

18. O âmbito de execução do projeto foi complexo. O sistema apoia 180 processos empresariais, processa 24 moedas, e é usado por mais de 2.000 usuários em quatro idiomas e 30 países. A gestão de mudanças e colaboração foram os componentes principais para o sucesso do projeto. Embora o projeto esteja concluído, um componente principal do novo PMIS é sua capacidade de melhorar continuamente a funcionalidade a um custo baixo. Portanto, a simplificação dos processos empresariais continuará melhorando o apoio à cooperação técnica.

19. Apesar da complexidade do projeto, o PMIS já está produzindo benefícios tangíveis como simplificação de muitos processos empresariais, gestão de dados e colaboração. A RSPA prevê que haverá mais benefícios assim que o sistema esteja plenamente estabilizado e as novas maneiras de trabalhar sejam plenamente assimiladas. O impacto futuro do PMIS nos recursos humanos será informado no relatório anual de Estatística sobre a Dotação de Pessoal da RSPA.

20. A complexidade e o alcance do projeto trouxeram os seguintes desafios principais:

- a) Após o lançamento inicial do sistema, diversos cenários não contemplados anteriormente tinham que ser contornados em caráter provisório, até que uma solução fosse desenvolvida.
  - b) Vários comportamentos inesperados do sistema repercutiram nos processos empresariais. A RSPA teve que coordenar com o fornecedor do software as ações para resolver essas questões.
  - c) Durante os primeiros meses da transição e estabilização, os funcionários que prestavam apoio aos processos empresariais estavam às vezes sobrecarregados com o aumento significativo do volume de trabalho. Isto incluía: adaptação ao novo sistema; suporte às necessidades dos usuários em toda a Região; busca de soluções para os problemas; e apresentação e testes de melhorias e relatórios necessários.
  - d) Logo que o pessoal começou usar o sistema, ficou evidente que o treinamento dado antes do lançamento não foi tão eficaz quanto o treinamento prático com o sistema funcionando.
21. Administrar um sistema de ERP recém-implantado é complexo, com vários desafios a serem enfrentados.

- a) A plataforma do PMIS está evoluindo continuamente e melhorando. O fornecedor do software faz atualizações semanais automáticas do sistema, e duas vezes ao ano atualiza a versão do software. Isto requer testes e coordenação extensa para assegurar que os processos empresariais atuais funcionem como esperado após a atualização, e que os novos recursos e melhorias atendam os requisitos da OPAS. Embora a mudança contínua seja um desafio, é também uma metodologia para conseguir sustentabilidade e custos previsíveis.
- b) A RSPA ainda não concluiu totalmente a transferência necessária do conhecimento para dar suporte ao sistema com recursos internos. O pessoal terá que concluir o aprendizado das novas habilidades e se adaptar às mudanças funcionais.
- c) A RSPA fará, pela primeira vez, o próximo fechamento bienal financeiro usando o PMIS. Isto requer planejamento e coordenação cuidadosa entre vários interessados diretos do PMIS.

#### **Ação pelo Comitê Executivo**

22. Solicita-se que o Comitê Executivo tome nota do relatório de progresso e forneça os comentários que julgar pertinentes.

Anexos

## Anexo A

### Antecedentes sobre o PMIS

1. O 50º Conselho Diretor aprovou a Resolução CD50.R10 (2010), Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA. Esta resolução incluiu várias disposições chave: a) aprovação dos princípios orientadores para a modernização; b) autorização para prosseguir com a adoção do software de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), que seria independente da OMS e com customização limitada, porém permanecendo alinhado ao GSM da OMS e atendendo a todos os seus requisitos; e c) aprovação das fontes de financiamento.
2. O alcance do projeto de modernização incluiu sistemas que apoiam o planejamento e orçamento, gestão de recursos humanos, folha de pagamento, gestão financeira e serviços de compras.
3. O orçamento geral para o projeto, como aprovado pelo 50º Conselho Diretor, foi de US\$20,3 milhões<sup>1</sup>, inclusive \$10,0 milhões financiados da Conta Especial.
4. No dia 19 de fevereiro de 2013, a Diretora da RSPA transferiu o projeto do PMIS para o Escritório da Administração e identificou o Diretor dos Serviços de Tecnologia da Informação (ITS) como coordenador interno do projeto. Em consequência, foram revistos a governança, o gerenciamento e o roteiro do projeto.
5. Em 25 de abril de 2013, uma Solicitação Formal de Proposta (RFP) foi expedida para identificar um pacote de software de ERP Nível II<sup>2</sup> que satisfaria a maioria dos requisitos empresariais da OPAS. A equipe do projeto identificou o ERP da Workday como o ERP que melhor se adaptaria à Organização.
6. A OPAS assinou o contrato com a Workday em 30 de setembro de 2013, apenas cinco meses após a expedição da RFP. As negociações do contrato resultaram em melhores condições contratuais e economia para a OPAS, comparadas com a cotação original, de mais de \$900.000 ao longo da vigência do contrato.
7. Em 30 de outubro de 2013, a OPAS assinou um contrato com Tidemark para fornecer o módulo de planejamento e de orçamento, totalmente integrado ao Workday.

---

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

<sup>2</sup> Fornecedores de ERP Nível II vendem produtos e serviços projetados especificamente para empresas Nível II (mercado intermediário) com receita anual entre \$50 milhões e \$1 bilhão. Empresas Nível II podem ter um ou vários estabelecimentos. Os produtos ERP Nível II geralmente são de complexidade média: eles atendem todas as necessidades de aplicativos de uma empresa maior, mas com produtos menos complexos. Os produtos ERP Nível II têm um custo de propriedade menor que os produtos ERP Nível I, as taxas anuais são menores, sendo mais simples sua implementação e suporte.

---

8. Entre outubro e dezembro de 2013, a OPAS finalizou o alcance do trabalho do integrador do sistema, a Collaborative Solutions e o contrato com a empresa foi assinado em 17 de dezembro de 2013.
9. Entre outubro e dezembro de 2013, a OPAS também participou em uma Solicitação de Proposta competitiva para serviços de gestão de mudanças. O ganhador da RFP (Cutter Consortium) firmou um contrato com a OPAS em 19 de dezembro de 2013.
10. Depois de um processo competitivo de contratação e uma RFP para os serviços de gestão de projetos, a OPAS finalizou o contrato externo de gerentes de projeto no início de janeiro de 2014. O gerente externo do projeto, que tem experiência na implementação do software de ERP da Workday, foi contratado em 1º de fevereiro de 2014.
11. A partir de 27 de janeiro de 2014, o Diretor Interino da Administração nomeou o Contador Principal da OPAS como o novo gerente interno do PMIS.
12. Janeiro de 2014 representou o início da implementação do projeto, abrangendo nesta fase o sistema de recursos humanos e folha de pagamento (Fase 1), que foi concluída no início de 2015. A segunda implementação da parte de finanças do sistema (Fase 2) começou em meados de 2014 e foi concluída em janeiro de 2016.
13. A Fase 1 substituiu muitos dos sistemas preexistentes de Recursos Humanos como HR Express, HR Tracking, e-PPES (Sistema de Planejamento e Avaliação de Desempenho da OPAS), e Leave Tracking. A Fase 2 substituiu os principais sistemas financeiros preexistentes: AmpesOmis, AMS/FMS (Sistema de Gestão de Concessões/Sistema de Gestão Financeira), FAMIS (Sistema de Informações para Gestão Contábil Financeira), ADPICS (Sistema Avançado de Compras e Controle de Estoques) e SOS (Pesquisa Online Simplificada). Os seguintes sistemas existentes continuarão operando fora do alcance do PMIS: impostos, aposentadoria, seguro de saúde do pessoal e SharePoint.
14. Durante a preparação da análise de viabilidade do PMIS, um estudo dos processos empresariais existentes identificou possíveis otimizações nos passos dos processos reduzindo-os em até 26%. Essas otimizações projetadas incluíam uma redução de 14% do número de passos de aprovação atualmente necessários para completar os processos no âmbito empresarial. Este estudo projetou a redução do número de dias necessários para completar os processos no âmbito empresarial em até 40%. Durante o primeiro semestre de 2014, uma avaliação geral da Tecnologia da Informação da Organização identificou diversos investimentos de longo prazo em TI necessários para assegurar a sustentabilidade do PMIS. Dentre eles, o suporte ao desenvolvimento e implementação das atualizações regulares de software dos módulos do PMIS, treinamento constante do pessoal e a otimização contínua dos processos empresariais.
15. Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2014, a OPAS completou a fase de “plano” da execução. As seguintes atividades caracterizaram esta fase do projeto:

- a) identificação da equipe de implementação do PMIS;
- b) treinamento da equipe em Workday (4 semanas, encerrando em 21 de fevereiro de 2014);
- c) finalização do plano detalhado de trabalho, plano de treinamento e plano de gestão de mudanças.

16. De 24 de fevereiro a 28 de março de 2014 as sessões de design da Fase 1 foram concluídas no prazo. O pessoal de recursos humanos, folha de pagamento, e a equipe do PMIS, junto a interessados diretos da OPAS e donos de processo empresarial, participaram nessas sessões, que tiveram o apoio dos consultores da Collaborative Solutions (parceira de execução da OPAS).

17. Durante os meses de abril e maio de 2014, a equipe do PMIS continuou a trabalhar com os consultores da Collaborative Solutions para finalizar a parte de design do Workday. Em junho, a OPAS avaliou as soluções propostas pela Collaborative Solutions. Ao longo de agosto e no começo de setembro foi feito o teste do sistema Workday.

18. O treinamento oficial do pessoal iniciou em novembro de 2014 na Sede, com o treinamento para os administradores das representações nos países. O treinamento do pessoal prosseguiu em dezembro de 2014 e janeiro de 2015.

19. Em dezembro de 2014 e janeiro de 2015 os dados e a configuração para a Fase 1 foram carregados e validados no Workday. No início de fevereiro de 2015, a Fase 1 do sistema de recursos humanos e folha de pagamento passou para produção ao vivo.

20. As sessões de design para a Fase 2 começaram em setembro de 2014. Essas sessões foram concluídas no início de fevereiro de 2015. O pessoal da Gestão de Recursos Financeiros, Operações de Serviços Gerais, Gestão de Recursos Humanos, Serviços de Tecnologia da Informação, Compras e Gestão de Suprimentos, e a equipe do PMIS, junto a interessados diretos da OPAS e os donos do processo empresarial participaram nessas sessões, que tiveram o suporte dos consultores da Collaborative Solutions.

21. Durante 2015, a configuração do design foi realizada pelo integrador e pela Equipe Principal do PMIS com o apoio das áreas empresariais.

22. O treinamento para o pessoal sobre a funcionalidade da Fase 2 do PMIS antes do *Go Live* iniciou em setembro de 2015 e continuou até dezembro de 2015.

23. No dia 30 de dezembro de 2015, a OPAS assumiu o controle do sistema Workday, configurado e concluído. No dia 4 de janeiro de 2016, a parte financeira da Fase 2 do sistema passou a operar com o sistema de recursos humanos e folha de pagamento da Fase 1 que já estava em funcionamento.



24. Em janeiro de 2016, foi criado um Centro *Post-Go-Live* para prestar suporte intensivo aos funcionários, inclusive com sessões diárias de perguntas e respostas por assunto.

25. Além deste centro de suporte, em janeiro de 2016 foi implementado um sistema novo e melhorado para registrar e administrar as solicitações de suporte dos usuários, o qual continua atualmente em uso. Um plano abrangente de treinamento foi posto em prática em 2016, composto de modalidades de treinamento direcionadas para audiências específicas, tanto na Sede como nas Representações nos Países, e incluía o seguinte: cursos virtuais, sessões da Web, apresentações, vídeos tutoriais, e cursos presenciais com instrutores.

**Anexo B****Orçamento do PMIS para o biênio de 2014/2015, em 31 de dezembro de 2015**  
(em US\$ milhões)

	<u>Gasto real</u>	<u>Previsão</u>	<u>Diferença</u>
Custo pré-execução	1,8	1,8	-
Execução de ERP (Workday e integrador Collaborative Solutions)	7,6	8,0	0,4
Outros			
<i>Gestão de mudanças, plano de treinamento, gerente de projeto</i>	2,8	2,9	0,1
<i>Pessoal (cobertura temporária de postos)</i>	1,2	3,5	2,3
<i>Viagem, relatórios, interfaces, conversão de dados</i>	1,9	3,3	1,4
<i>Tidemark, gestão de caixa, In-Tend</i>	0,7	1,1	0,4
Total de Outros	6,6	10,8	4,2
Subtotal	16,0	20,6	4,6
Pedidos de mudanças	1,4	1,9	0,5
Total	17,4	22,5	5,1

**Orçamento do PMIS para 2016, em 31 de dezembro de 2016**  
(em US\$ milhões)

	<u>Gasto real</u>
Equipe do PMIS e custo de cobertura temporária de postos	1,3
Treinamento e gestão de mudanças	0,8
Suporte do fornecedor Post Go-Live	3,0
Total	5,1

---