



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



153^a SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 4 de outubro de 2013

Tema 5.2 da Agenda Provisória

CE153/5 (Port.)
30 de setembro de 2013
ORIGINAL: INGLÊS

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DA RSPA (PMIS): RELATÓRIO DE PROGRESSO

Introdução

1. Em conformidade com as instruções do 50^o 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 Gestão da RSPA (PMIS). Os progressos subseqüentes foram comunicados às várias reuniões dos Órgãos Diretivos.
2. Este relatório apresenta uma atualização do trabalho em andamento neste projeto.

Antecedentes

3. O PMIS desempenhará uma função crucial prestando um eficaz apoio à prestação da cooperação técnica aos Estados Membros.
4. O advento 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 à OPAS. Em 2009 e 2010, a RSPA desenvolveu princípios orientadores para a modernização; reviu, aperfeiçoou e documentou seus processos empresariais; analisou numerosas opções para a modernização, inclusive os custos dessas opções; e apresentou recomendações ao 50^o Conselho Diretor da OPAS.
5. Em resposta, o 50^o Conselho Diretor aprovou a Resolução CD50.R10, Modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA. Esta resolução incluía várias disposições chave: (a) aprovação dos princípios orientadores para a modernização; (b) autorização para prosseguir com a adoção de software de Planejamento de Recursos

Operacionais (ERP), que seria independente da OMS e teria uma personalização limitada, mantendo o alinhamento com o GSM da OMS e atendendo a todos os seus requisitos; e (c) aprovação das fontes de financiamento.

6. As principais metas do projeto de modernização são melhorar: (a) a responsabilização pelos resultados; (b) a colaboração, tanto internamente quanto entre as entidades; (c) a disponibilidade de informações e transparência; (d) a adaptabilidade; (e) a coordenação com a OMS; (f) a gestão de recursos humanos; (g) o apoio a operações de emergência e (h) a eficácia e eficiência operacional da cooperação técnica da OPAS com os Estados Membros.

7. O âmbito do projeto de modernização engloba sistemas de apoio à gestão de programas, ao orçamento, gestão de recursos humanos, folha de pagamento, gestão financeira e serviços de aquisição.

8. O orçamento geral do projeto, conforme aprovado pelo 50º Conselho Diretor, é de US\$ 20,3 milhões,¹ dos quais \$10,0 milhões podem ser financiados com a Conta tipo Holding.

9. Pelo atual cronograma resumido, o projeto está dividido em duas fases: pré-execução e execução.

Fase Pré-execução

10. Esta fase compreende várias atividades necessárias para preparar a execução do projeto e assegurar o seu sucesso. Os principais componentes desta fase são o estabelecimento das estruturas organizacionais e de governo do projeto, recrutamento do pessoal, e aquisição de software e serviços de apoio à implementação do sistema de aquisições.

11. Desde que o projeto foi aprovado, os preparativos para sua pré-execução têm-se centrado nas grandes áreas seguintes:

(a) *Base do Projeto:* A estrutura geral do projeto foi estabelecida e foi montada uma equipe de projeto para sua execução. Além disso, a RSPA mobilizou um consultor independente para avaliar o grau de preparação, com o que se identificaram os fatores críticos de sucesso para o projeto. As principais recomendações desta avaliação foram implementadas.

(b) *Justificação empresarial:* A RSPA refinou a justificação empresarial do projeto. Aí se enunciam os benefícios do projeto e se definem pontos de comparação e

¹ A menos que indicado de outra forma, todos os valores monetários neste relatório são expressos em dólares dos Estados Unidos.

metas em relação às quais medir o sucesso do projeto, em termos de apoio das missões, eficiência e economia nos custos operacionais. Identificaram-se também processos empresariais simplificados, que produzirão economia imediata e tangível. Maiores informações sobre o esforço da justificação empresarial constam do Parágrafo 16.

- (c) *Processos empresariais*: Vários processos empresariais foram melhorados. Outros pontos fracos foram identificados, alguns dos quais exigirão um novo sistema antes de serem executados. Prossegue a avaliação de processos empresariais e a identificação de oportunidades. Este esforço vai prosseguir até o final do projeto.
- (d) *Compra de software e serviços de apoio à implementação de sistemas*: Iniciou-se um rigoroso processo de concorrência a fim de identificar fornecedores adequados para os produtos e serviços. A decisão final será baseada na capacidade dos fornecedores para suprir as necessidades da RSPA e o custo total da propriedade (TCO). Este último inclui software, implementação e custos de licenciamento e apoio por um quinquênio. Prossegue o trabalho para minimizar os custos.

Fase de Execução

12. Esta fase compreenderá duas etapas: A *Etapa 1* cobrirá o período de meados de 2013 até o fim de 2014 e a *Etapa 2*, de meados de 2014 até o fim de 2015, que marcará o final da execução do projeto.

13. O processo de concorrência para adquirir software e serviços de implementação de sistemas — bem como a devida diligência que acompanha este processo — é de vital importância para assegurar que este projeto ganhe o apoio das missões e alcance as suas metas financeiras. A RSPA foi aconselhada pelo consultor externo independente a adotar as medidas necessárias para assegurar, na medida do possível, que a Repartição recebesse o melhor valor pelo seu investimento e aumentasse a probabilidade de sucesso do projeto. O processo de concorrência para aquisições, concluído em 2012, identificou várias combinações qualificadas do software e dos serviços de implementação de sistemas. Durante este processo a RSPA examinou soluções de software de baixo custo e convidou implementadores de sistema menores, de custo mais baixo, para apresentar propostas de serviços. No entanto, estes fornecedores decidiram não apresentar propostas ou foram eliminados da concorrência como resultado do processo de aquisição.

14. A implementação plena da solução identificada pelo processo de concorrência para compra excede significativamente o orçamento do projeto de US\$20,3 milhões. Por conseguinte, a RSPA decidiu não preparar as negociações de contratos do software ou de serviços de implementação de sistemas. Os estudos anteriores haviam concluído que a implementação de um sistema de Planejamento de Recursos Operacionais (ERP) era a melhor maneira de modernizar os sistemas de informações administrativas da RSPA, mas estes estudos haviam presumido que o orçamento produziria um retorno positivo sobre o

investimento. No entanto, os custos levantados no processo de concorrência colocaram esta presunção em dúvida.

15. Em 2012 e depois do processo de concorrência, a RSPA investigou a possibilidade de uma redução nos custos de execução, buscou a assessoria de um consultor independente que desaconselhou negociações em torno de contratos e iniciou os trabalhos para refinar mais a justificção empresarial do projeto (também com assistência de um consultor independente) para quantificar melhor o valor do projeto de ERP. A justificção empresarial, concluída em janeiro de 2013, afirma que (a) a implementação de um sistema de ERP continua sendo o melhor modo de modernizar os sistemas de informações administrativas da RSPA; (b) o software e a combinação de integradores do sistema que foi selecionado provisoriamente de fato excede o orçamento do projeto e, com este custo, não produzirá um retorno positivo sobre o investimento; e (c) existem outras soluções de ERP menos caras que realmente correspondem aos requisitos da RSPA.

16. A decisão executiva de refinar a justificção empresarial atrasou as atividades programáticas, mas esse atraso permitiu à administração elaborar um plano comercial integral, bem como estratégias de comunicação e gestão de risco antes de seguir adiante com o projeto.

17. Com base nas constatações da justificção empresariais, a RSPA revisou o processo de aquisição para identificar uma solução menos onerosa e mais adequada ao tamanho e orçamento da RSPA.

18. No dia 19 de fevereiro de 2013, a Diretora da RSPA passou o projeto do PMIS ao o Escritório da Administração e identificou o Gerente dos Serviços de Tecnologia da Informação como coordenador interno do projeto. Por conseguinte, foram revistos a governança, o gerenciamento e o roteiro do projeto.

19. Conforme as recomendações constantes da justificção empresarial, a equipe do projeto examinou vários pacotes de software de ERP Nível II² para identificar três produtos que satisfizessem a maioria dos requisitos empresariais da OPAS. No dia 25 de abril de 2013, foi anunciada uma solicitação de propostas de software e serviços de integração de sistemas.

² Os fornecedores de ERP de Nível II vendem produtos e serviços concebidos especificamente para as empresas de Nível II (mercado intermediário) com receita anual entre \$50 milhões e \$1 bilhão. As empresas de Nível II podem ter um ou vários estabelecimentos. Os produtos de Nível II são em geral de complexidade média: visam todas as necessidades de aplicativos da grande empresa, mas com produtos menos complexos. Os produtos de Nível II têm custo de propriedade inferior aos produtos de ERP de Nível I; as taxas anuais são mais baixas e eles são de instalação e assistência mais fácil.

Atualização sobre o progresso desde a 152ª Sessão do Comitê Executivo

20. A equipe do PMIS encarregada da avaliação das propostas divulgou um relatório de avaliação técnica em julho de 2013. Constatou do relatório uma extensa análise dos prós e contras das soluções examinadas. Embora tenham sido identificadas diversas discrepâncias funcionais nos produtos, a equipe não encontrou nenhum problema crítico. O relatório indicou a Workday como a melhor opção geral de ERP para Organização.

21. A Workday também obteve uma pontuação melhor no aspecto financeiro, tornando-se a vencedora, em geral, do processo de concorrência para a aquisição.

22. Os resultados do processo de solicitação de propostas foram apresentados ao Comitê Gestor do PMIS em 29 de julho de 2013. O Comitê endossou a recomendação da equipe do PMIS e aprovou o pacote de ERP da Workday para a OPAS.

23. Nos meses de agosto e setembro de 2013, a equipe do PMIS, o Escritório de Compras e o Escritório Jurídico da OPAS dedicaram-se a realizar esclarecimentos e negociações sobre o contrato com a Workday. A OPAS também consultou a Gartner para a validação dos termos do contrato propostos. A negociação proporcionou condições contratuais melhores para a OPAS, bem como economias em relação ao orçamento original de mais de US\$900.000 ao final do período do contrato.

24. A OPAS assinou o contrato com a Workday em 30 de setembro de 2013, apenas cinco meses depois da solicitação do RFP.

25. Em outubro de 2013, a OPAS concluirá a contratação do gerente de projeto e a definição da equipe externa de gestão das mudanças que prestará apoio à Organização nesse processo.

26. A OPAS espera começar a execução no início de novembro de 2013. Nessa ocasião, a equipe interna da OPAS, a Workday, a equipe de integração do sistema e o gerente de projeto formularão o plano de projeto detalhado para a implementação.

Gestão de Risco

27. Durante uma avaliação dos riscos atuais para este projeto, a RSPA identificou as três motivos principais de preocupação e tomou as medidas indicadas para controlar os riscos nas respectivas áreas:

- (a) *O sistema deve suprir as necessidades da RSPA.* A RSPA definiu cuidadosamente os seus requisitos para o novo sistema e posteriormente efetuou uma extensa avaliação do *software* a adquirir. Além disso, preparou-se uma detalhada justificação empresarial a fim de enunciar claramente os critérios para avaliar o sucesso do projeto.

- (b) *Os custos devem ser controlados.* Um elemento importante da minimização deste risco é o uso de um processo plenamente competitivo de compra para o software e para os serviços de apoio aos sistemas de implementação, que juntos representam uma parcela substancial do orçamento do projeto. A RSPA também acredita que uma gestão de projetos rigorosa ajudará a controlar os custos em todo o projeto.
- (c) *A gestão do projeto deve ser da mais alta qualidade.* A RSPA buscou a assessoria de seu Comitê de Auditoria e também contratou pessoal a fim de proporcionar supervisão externa e independente para ajudar a garantir que o projeto observe as boas práticas de gestão de projetos

Ação do Comitê Executivo

28. O Comitê Executivo está convidado a tomar nota deste relatório e formular qualquer observação que desejar.

- - -