



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



152ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

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

Tema 7.3 da Agenda Provisória

CE152/INF/3 (Port.)

26 de abril 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 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 Gestão da RSPA (PMIS). Posteriormente, os progressos verificados foram comunicados às reuniões de vários Órgãos Diretivos.
2. Este relatório apresenta uma atualização do trabalho em andamento neste projeto.

Antecedentes

3. O PMIS desempenha 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 50º Conselho Diretor da OPAS.
5. Em resposta, o 50º 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 customização limitada,

permanecendo ainda alinhado ao GSM da OMS e atendendo a todos os seus requisitos; e (c) aprovação das fontes de financiamento.

6. As grandes metas do projeto de modernização são melhorar: (a) a responsabilização pelos resultados, (b) a colaboração, tanto internamente quanto entre as agências, (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. Entre os grandes elementos figuram os seguintes: 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 está sendo 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 metas em relação às quais medir o sucesso do projeto, em termos de apoio das

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

Missões, eficiência e economia nos custos operacionais. Identificaram-se também simplificações dos processos empresariais, 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 e se identificaram outras melhorias, cuja implementação, em alguns casos, exige um novo sistema. Prossegue a avaliação de processos empresariais e a identificação de oportunidades. Este esforço vai prosseguir até o final do projeto.
- (d) *Aquisição do software e dos 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 no 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* o período de meados de 2014 até o fim de 2015, que marcará o final da execução do projeto. Embora o alcance das atividades a ser executadas em cada etapa possam mudar com base em recomendação do integrador do sistema, segundo o cronograma atual a Etapa 1 consta da gestão de programas, gestão financeira e serviços de aquisição, e a Etapa 2 de gestão de recursos humanos e serviços de folha de pagamento.

Gestão de Risco

13. Durante uma avaliação dos atuais riscos a este projeto, a RSPA identificou 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 medir 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 aquisição 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 vigorosa ajudará a controlar os custos em todo o projeto.

- (c) *A gestão do projeto deve ser da qualidade mais elevada.* A RSPA buscou assessoria de seu Comitê de Auditoria e contratou pessoal para efetuar uma supervisão externa e independente, que ajudará a garantir a fidelidade do projeto às melhores práticas de gestão de projetos.

Análise e Atualização

14. 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 que contribuiu para o processo de aquisição a gastar o tempo que for preciso para assegurar que a Repartição receba o melhor valor pelo seu investimento e eleve a probabilidade do sucesso do projeto. O processo de concorrência para aquisições, já 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.

15. A implementação total da solução identificada pelo processo de concorrência para aquisição excede significativamente o orçamento do projeto, de \$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 concluíram 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 presumiam que o orçamento produziria um retorno positivo sobre o investimento. No entanto, os custos levantados pelo processo de concorrência colocaram esta presunção em dúvida.

16. 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 justificação empresarial do projeto (também com assistência de um consultor independente) a fim de quantificar melhor o valor do projeto de ERP. A justificação empresarial já está concluída e 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.

17. A decisão executiva de refinar a justificação 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.

18. Com base nas constatações da justificação empresariais, a RSPA revisou o processo de aquisição para identificar uma solução menos onerosa e mais adequada ao tamanho e orçamento da RSPA. Esta análise terá um impacto substancial sobre o cronograma de implementação. Todavia, com base na experiência do processo competitivo já mencionado, a RSPA permanece segura de que poderá identificar uma solução que satisfaça os seus requisitos e se possa executar dentro do orçamento do projeto de \$20,3 milhões aprovado pelo Conselho Diretor em 2010.

19. No dia 19 de fevereiro de 2013, a Diretora da RSPA transferiu o projeto do PMIS para o Escritório da Administração e identificou o Gerente dos Serviços de Tecnologia da Informação como coordenador interno do projeto. Em consequência, foram revistos a governança, o gerenciamento e o roteiro do projeto.

20. Conforme as recomendações constantes da justificação 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 Proposta de software e serviços de integração de sistemas.

21. Uma vez selecionado o pacote de software (no final de junho de 2013), a RSPA expedirá uma segunda Solicitação de Proposta para identificar um parceiro de negócios experiente para ajudar a Organização na gestão do projeto, na gestão da mudança e nos serviços de comunicação.

22. Como no período de abril a junho de 2013 é intensa a atividade em torno de projetos, será fornecida uma atualização adicional do progresso por ocasião da 152^a Sessão do Comitê Executivo.

² Os fornecedores de ERP de Nível II vendem produtos concebidos para as empresas de mercado intermediário que têm em geral receita anual entre \$50 milhões e \$1 bilhão. Esses fornecedores oferecem produtos e serviços concebidos especificamente para empresas de Nível II. 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 seus aplicativos são 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.

Ação do Comitê Executivo

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

- - -