



Relatório de Término de Projeto

PCR

Nome do Projeto: Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social - PROPREV

País: Brasil

Setor/Subsetor: Capacidade Institucional e Finanças
/Capacidade Institucional do Estado

Equipe de Projeto Original: Kerstin Graffman (RE1/SC1), Márcio Gomez da Cruz (RE1/SC1), Hector Salazar (EVP), José Baião (INT/FIS), Alberto Simões (LEG/OPR), Jaime Mano (COF/CBR), Márcio Cracel (Consultor RE1/SC1), Luciana Pimentel (Consultora RE1/SC1) e Oriana Bonfim (RE1/SC1).

Número do Projeto: BR-0327

Número(s) de Empréstimo(s), CT(s): 1346/OC-BR

Data do CRG: 24 de setembro de 2010

Data de Aprovação Final:

Equipe PCR: Autor(a) Principal e Membros: Claudete Camarano, (Especialista Setorial, Chefe de Projeto ICS/CBR), Leise Estevanato (Consultora do Setor Fiduciário CBR), Marília de Souza Santos (Analista de Operações ICF/CBR), Benard Darnel (Consultor ICS/CBR).

Acrônimos e Abreviações

AE	Agência Executora
BI	Business Intelligence
CESI	Comitê de Meio Ambiente e Impacto Social
CNIS	Cadastro Nacional de Informação Social
CNPS	Conselho Nacional de Previdência Social
COFRE	Controle Financeiro de Recursos Externos
CONAPREV	Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social
CRPS	Câmaras Regionais de Previdência Social
DATAPREV	Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social
DEPSP	Departamento dos Regimes da Previdência Social do Serviço Público
FMI	Fundo Monetário Internacional
FPAS	Fundo de Previdência e Assistência Social
IAPAS	Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica e de Previdência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LBA	Legião Brasileira de Assistência
LPI	Licitação Pública Internacional
MDI	Metodologia de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
MEP	Metodologia para Elaboração de Projeto
MER	Metodologia para Avaliação de Resultados
MSP	Metodologia para Supervisão de Projetos
OC	Capital Ordinário
PARSEP	Programa de Apoio à Reforma dos Sistemas Estaduais de Previdência
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da informação
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PMA	Programa de Melhoria da Atenção
PROAST	Projeto para Modernização da Previdência Social
PROPREV	Programa de Modernização da Previdência Social
RC	Regime Complementar
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RO	Regulamento Operativo
RPP	Regimes Próprios de Previdência
SEAS	Secretaria de Estado de Assistência Social
SFC	Secretaria Federal de Controle
SIBE	Sistema Integrado de Benefícios
SIMDI	Sistema de Informação da MDI
SIPREV	Sistema de Informações Previdenciárias
SPS	Secretaria de Previdência Social
SUB	Sistema Único de Benefícios
UCP	Unidade Coordenadora do Programa
UEL/INSS	Unidade Executora Local do INSS
UEL/SPS	Unidade Executora Local da SPS

Índice

I. Informação Básica.....	1
II. O Projeto.....	2
a. Contexto do Projeto.....	2
b. Descrição do Projeto.....	5
i. Objetivo(s) de Desenvolvimento	5
ii. Componentes	5
III. Resultados	6
a. Efeitos Diretos	6
b. Externalidades	9
c. Produtos.....	10
d. Custos do Projeto.....	14
IV. Implementação do Projeto	15
a. Análise de Fatores Críticos	15
b. Desempenho do Mutuário/Agência Executora	16
c. Desempenho do Banco	16
V. Sustentabilidade.....	16
a. Análise de Fatores Críticos	16
b. Riscos Potenciais.....	17
c. Capacidade Institucional	17
VI. Monitoramento e Avaliação	18
a. Informação sobre Resultados	18
b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post.....	19
VII. Lições Aprendidas	19

Anexos

- 1A Custo do Projeto por Componente e Fonte de Financiamento
- 1B Calendário de Investimentos
- 2 Ajuda Memória da Reunião de Encerramento
- 2A Resumo das Informações dos Grupos de Trabalho
- 3 Avaliação do Mutuário
- 4 Artigo: *Previdência Social Brasileira – Nova Concepção e Gestão Integrada de Recursos Resultaram no Atendimento Digno à População*: Margaret Baroni e Paula Montagner
- 5 Ações do PROPREV vinculadas

I. Informação Básica

DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

Nº PROJETO:	BR 0327	TÍTULO:	Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social - PROPREV
Mutuário:	Republica Federativa do Brasil	Data da Aprovação pelo Diretório:	12/09/2001
Agência Executora:	Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS)	Data da Efetividade do Contrato de Empréstimo:	19/12/2001
Empréstimo (s):	1346/OC-BR	Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso:	10/04/2002
Setor:	Capacidade Institucional e Finanças/ Capacidade Institucional do Estado	Meses em Execução:	
Instrumento de Empréstimo:	Investimento – Multifase	* Desde a aprovação:	106
		* Desde a efetividade do contrato:	103
		Períodos de Desembolso	
		Data Original de Ultimo Desembolso:	19/12/2004
		Data Atual de Ultimo Desembolso:	30/06/2010
		Extensão Acumulada (Meses):	66
		Montante do Empréstimo(s)	
		* Montante Original:	US\$ 57.000.000,00
		* montante Atual:	US\$ 24.449.970,48
		* Pari Passu (se aplicável):	
		Houve Redirecionamento de recursos de [] para [] este projeto?	
		[x] N/A (Favor marcar opção correspondente)	
		Montante US\$:	- 0 -
		Número (s) de Projeto e/ ou sub-empréstimo para onde foram redirecionados: N/A.	
		Numero de Projeto(s) ou subempréstimo de onde foram redirecionados: N/A	
		Montante US\$:	
Investimento Combate a Pobreza (PTI):	Não	Desembolsos	
Equidade Social (SEQ):	Não	* Montante atual:	US\$ 24.449.970,48
Classificação Ambiental:	A	Custo total do projeto (estimativa original):	US\$ 114.000.000
		Em estado de "Alerta"	
		Está o projeto "em alerta" no PAIS:	Não
		Caso afirmativo, favor indicar motivos (Classificações OD, PI, e/ou indicadores relevantes de PAIS):	
		Comentários de relevância da classificação de alerta deste projeto (se aplicável):	

Resumo da Classificação do Desempenho

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório(MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório(I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

II. O Projeto

a. Contexto do Projeto

1.0 Antecedentes

- 1.1 Desde a instituição das “Caixas de Aposentadorias e Pensões” em 1923, o sistema previdenciário brasileiro tem sido objeto de várias reformas, inclusive constitucionais, com vistas, entre outros objetivos, ao aumento da cobertura, ao equilíbrio atuarial e financeiro, à busca de maior grau de inclusão social com efeitos distributivos e à sua maior organicidade como sistema.
- 1.2 A Reforma Constitucional de 1998 redefiniu o modelo de Previdência Social no Brasil, essencialmente sob o conceito de sistema contributivo com equilíbrio atuarial e financeiro. Sua regulamentação, de 1999, permite ao sistema: (i) estabelecer vínculo entre contribuições e benefícios através do “fator previdenciário”; (ii) incentivar a maior cobertura do sistema; (iii) assentar as bases para a unificação dos regimes público e privado; e (iv) promover o desenvolvimento dos Regimes Complementares.
- 1.3 Atualmente, a estrutura do sistema previdenciário se compõe de três regimes. O Regime Geral da Previdência Social (RGPS) que atende aos trabalhadores do setor privado; os Regimes Próprios de Previdência (RPPs) que cobrem os funcionários dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e o Regime Complementar (RC) que funciona com contribuições voluntárias individuais (RC abertos) e como administração de planos de pensão para empregados de empresas (RC fechados). Os dois primeiros regimes são de “repartição” enquanto o terceiro é de capitalização.
- 1.4 Os dois primeiros sistemas da previdência social têm sido estruturalmente deficitários em função, entre outros fatores, de regras “generosas” que incentivavam a aposentadoria precoce, da informalidade do mercado de trabalho e da incorporação, sem a devida contribuição, dos trabalhadores rurais, além da dinâmica demográfica mais recente de envelhecimento da população. O estabelecimento da idade mínima de aposentadoria, a melhoria da relação entre aporte do empregador e do empregado e o apoio ao desenvolvimento dos Regimes Complementares são algumas das iniciativas perseguidas para a redução de déficit previdenciário, além da modernização da gestão do sistema, objeto do Projeto.
- 1.5 A gestão do sistema previdenciário está a cargo do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) através de três órgãos: (i) Secretaria de Previdência Social - SPS; (ii) Secretaria de Previdência Complementar – SPC e (iii) Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, além da DATAPREV, empresa de processamento de dados vinculada ao Ministério.
- 1.6 A reforma constitucional da Previdência Social e a Lei de Responsabilidade Fiscal, promulgadas respectivamente em 1998 e 2000, ampliaram as atribuições e responsabilidades tanto em nível federal como sub-nacional quanto à observação de cumprimento dos princípios de uma gestão fiscal sustentável (planejamento e previsibilidade de receitas e despesas, equilíbrio financeiro e sustentabilidade, transparência e prevenção de riscos).
- 1.7 Frente a estes princípios, o Governo Federal constatou que os órgãos integrantes do sistema, tanto em nível nacional como sub-nacional, apresentavam grandes dificuldades institucionais para a operacionalidade e gestão eficaz dos regimes de previdência social.
- 1.8 Os principais problemas detectados junto ao INSS foram: (i) baixa qualificação gerencial e técnica para uma gestão orientada a resultados; (ii) inadequado controle das contribuições, da arrecadação e da fiscalização; (iii) baixa qualidade do reconhecimento do direito e do controle de benefícios; (iv) condições físicas e tecnológicas precárias da rede de atendimento ao público; (v) sistemas de informações obsoletos; e (vi) ausência de uma estrutura organizacional adequada para a gestão da tecnologia da informação. Em vista destes problemas, os principais macro-processos do INSS mostravam marcadas deficiências, em áreas críticas tais como cadastro, pagamentos, arrecadação, benefícios e contencioso administrativo e judicial.
- 1.9 Por sua parte, a Secretaria de Previdência Social apresentava deficiências para o desenvolvimento de suas funções: (i) baixa qualificação gerencial e técnica, em especial para a preparação de cálculos atuariais e supervisão dos sistemas de previdência estaduais e municipais; (ii) falta de sistemas e tecnologias de monitoria e avaliação; e (iii) baixa capacidade de investimento para apoiar os entes sub-nacionais na concepção e gestão de seus sistemas próprios de previdência social.
- 1.10 Especificamente, os problemas encontrados nos Municípios diziam respeito a: (i) marco normativo – falta de adequação de suas leis Orgânicas às novas regras das reformas previdenciárias assim como falta de regulamentação dos fundos para a previdência complementar dos servidores públicos municipais; (ii) avaliação atuarial – ausência de estudos atuariais para a manutenção do equilíbrio financeiro dos RPPs municipais; (iii) organização e gestão – a SPS e os entes municipais não estavam suficientemente preparados para a execução de suas atribuições, principalmente no que se refere aos segmentos atuariais, financeiros e contábeis; (iv) informação e tecnologia – insuficiência da base de dados e ausência de sistemas integrados de informação para a formulação de políticas previdenciárias e (v) gestão de ativos – o alto comprometimento de receitas correntes com o pagamento de pessoal dificultava a criação e capitalização dos fundos previdenciários.
- 1.11 Já quando da reforma previdenciária de 1998, o MPS instituiu o Plano de Melhoria do Atendimento (PMA) e um sistema de combate à fraude, além de reformas na estrutura do INSS (implantação de Diretoria Colegiada, descentralização das decisões, redução de cargos).

- 1.12. Devido à complexidade e natureza inovadora do Programa, o Banco e as autoridades brasileiras decidiram por uma abordagem multi-fase e gradualista, com um investimento inicial previsto de US\$ 188 milhões. Deste montante, cerca de 50% seriam oriundos de financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o restante proveniente de contrapartida do Tesouro Nacional.

2.0 Execução

- 2.1 O acordo de empréstimo para financiamento da primeira fase do PROPREV foi assinado em dezembro de 2001, com prazo para desembolsos de três anos. Esses primeiros recursos, cerca de US\$ 114 milhões, eram distribuídos para investimentos nas seguintes áreas: 28% para contratação de consultorias, 27% para capacitação, 5% para infra-estrutura e os outros 40% para aquisição de equipamentos de informática e de apoio. Na segunda fase, investimentos de US\$ 74 milhões seriam concentrados, basicamente, em infra-estrutura (reforma das Agências da Previdência Social - APS) e equipamentos de informática e de apoio.
- 2.2 O Projeto da primeira fase foi dividido em dois Subprogramas: o Subprograma A para a modernização do Regime Geral da Previdência Social – RGPS, com investimentos estimados de US\$ 93.6 milhões, correspondendo a 82% do custo total do Programa, e o Subprograma B para apoiar o desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência – RPP, com investimentos previstos de U.S. \$5.8 milhões, representando 5% do valor total do Programa. O Órgão Executor, - o Ministério da Previdência Social (MPAS) - atuará através de uma Unidade Coordenadora do Programa – UCP e duas Unidades de Execução Local, a UEL do Instituto Nacional do Seguro Social –INSS para o Subprograma A, e a UEL da Secretaria de Previdência Social – SPS.
- 2.3 Baseado em experiências bem sucedidas de apoio do Banco para programas de desenvolvimento e modernização de instituições e sistemas previdenciárias em vários outros países, ficou consensuado durante a preparação do Projeto que a Metodologia de Apoio ao Desenvolvimento Institucional – MDI seria aplicada para orientar tanto o desenho como a execução do PROPREV. Aliava três metodologias específicas: (i) para a preparação de projetos (MEP), (ii) de supervisão durante a execução (MSP) e (iii) para avaliação dos resultados das intervenções (MER). A MDI ofereceu também a vantagem de fomentar a aglutinação e geração de consenso entre os diversos atores e instituições envolvidos, desde a preparação do Projeto até a conclusão das reformas previstas, e dessa forma antecipar e mitigar os dois principais riscos identificados durante a preparação: a possível falta de consenso no INSS sobre as prioridades para as mudanças institucionais e o risco de resistência dos servidores públicos durante o processo de reestruturação organizacional.
- 2.4 O Empréstimo foi declarado elegível para desembolsos em abril de 2002. Entretanto, durante os primeiros três anos, o progresso foi insatisfatório. Até o final de 2004, o Programa desembolsou apenas 10% do financiamento e 26% dos recursos da contrapartida. Diversos fatores contribuíram para a falta inicial dos avanços previstos, entre outros: (i) o período eleitoral e a transição e mudança de governo em 2002/2003; (ii) os efeitos da publicação, em 2003, do Termo de Ajuste de Conduta (TAC) do Ministério Público do Trabalho e a publicação do Decreto 5.151/2003, praticamente inviabilizando a contratação de consultores para compor as equipes base de apoio de execução para programas financiados com recursos de organismos internacionais; (iii) ainda ao decorrer do ano de 2003, mudanças das autoridades de liderança do MPAS e do INSS e substituição dos Consultores integrantes da então equipe-base e desestruturação da UCP e dos UEL's; (iv) em julho de 2004, a promulgação pelo Governo de um Novo Modelo de Gestão para o Sistema Previdenciário do Brasil; (v) várias mudanças alterando a estrutura do INSS: Decretos: 4.688 de 07.05.2003; 4.874 de 11.11.2003; e 5.257 de 27.10.2004. Além dessas dificuldades institucionais, a execução foi afetada pela falta de experiência do Executor em projetos financiados pelo BID.
- 2.5. No segundo semestre de 2004, o Banco contratou uma consultoria para apoiar o Executor na preparação de um Plano de Ação, visando o ajuste do desenho do PROPREV com as diretrizes do Novo Modelo de Gestão e para justificar e permitir uma prorrogação de dois anos do prazo de execução. A implementação do NMG não alterou os objetivos do PROPREV, entretanto, alterou a estratégia de implementação com uma concentração maior em determinadas áreas, a inclusão de novas ações e um enfoque menor em outras ações originalmente previstas. O desenho original do PROPREV programou uma execução baseada na metodologia MDI com direcionadores verticais nas áreas de planejamento, gestão por resultados, estruturação e integração de processos, integração de bases e sistemas, desenvolvimento de recursos humanos, e satisfação do cidadão. Por outro lado, o NMG priorizou uma implementação horizontal de processos finalísticos do INSS que poderiam trazer os mais expressivos resultados no menor prazo possível. O enfoque baseado no NMG se concentrou em ações para transformar os processos de atendimento ao cliente, na implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, e na implementação das diretrizes prioritárias do NMG.
- 2.6 A partir do ano 2005, o PROPREV entrou num ritmo acelerado de execução em ambos os Subprogramas. O novo prazo de dois anos de execução não permitiu, entretanto, a plena recuperação dos atrasos anteriores. Essa situação foi antecipada por ocasião da Missão do Banco no final de 2004, e o acúmulo de atrasos contribuiu para o cancelamento de 57% do financiamento bem como uma redução de 36% dos investimentos do Mutuário em relação ao orçamento original. Para permitir o desembolso de recursos comprometidos até o final de 2006, houve a necessidade de prorrogações adicionais do prazo para desembolsos até o final de junho de 2010.
- 2.7 Entre as dificuldades enfrentadas no segundo período de execução destacam-se novos processos de reorganização do INSS (Decreto 5.513 de 16.08.2005 e 5.870 de 08.08.2006), em particular, a decisão governamental, mediante Medida Provisória No. 258/2005, de incorporar a Secretaria da Receita Previdenciária à Secretaria da Receita Federal, do Ministério da Fazenda. A mudança teve o efeito de dissociar o planejamento e a gestão integrada das receitas e benefícios previdenciários em momento crítico do processo de modernização previdenciário do País e inicialmente, contribuiu para um clima de incerteza entre os servidores da Previdência.

- 2.8 Nesse segundo período, também surgiram dificuldades relacionadas com a aquisição de bens e serviços. No âmbito do componente de integração de processos, o PROPREV contemplava a modernização dos vultosos e complexos sistemas de informação do INSS mediante contratação de projeto de consultoria denominado "Fábrica de Software" ao qual eram aliados diversos outros elementos e contratos. Tais sistemas visavam atualização e padronização tecnológica dos principais programas previdenciários. Entre outros, era previsto o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Benefícios e a integração de base de dados com o Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS. A qualidade dos trabalhos realizados pelo Consórcio foi aquém da expectativa do MPAS. O contrato foi terminado sem a conclusão de todos os trabalhos previstos. O desenvolvimento dos sistemas foi internalizado e está sendo concluído com equipes do INSS e da DATAPREV e recursos do Mutuário.

3.0 Resultados

- 3.1 Apesar das dificuldades durante o período inicial do Programa, bem como dos novos desafios enfrentados pelo Executor na implementação do PROPREV no segundo período, depois de 2004, os avanços atuais do Programa, tanto no RGPS como no Subprograma do Regime Próprio, não deixam de impressionar.
- 3.2 No Subprograma A do INSS destacam-se avanços significativos em praticamente todas as áreas do Programa: no fortalecimento da gestão, hoje conduzida de forma integrada entre as diversas áreas e o gerenciamento das unidades de forma alinhada ao planejamento estratégico, na integração de processos com avanços significativos no aprimoramento tecnológico e, em particular na modernização do ambiente de atendimento ao cliente, na área de recursos humanos com planos de carreira, sistemas de controle, avaliação de desempenho e oportunidades de capacitação, e no atendimento ao público que se destaca pelo serviço remoto através de central de atendimento, agendamento eletrônico, avanços no reconhecimento de direitos, a possibilidade de registro de denúncias e reclamações na Ouvidoria-Geral e a redução das filas nas agências do INSS.
- 3.3 Mesmo considerando a falha da fábrica de software e de alguns outros contratos para gerar os resultados esperados no desenvolvimento de sistemas, foi possível ao INSS promover no segundo período grandes evoluções em seu modelo de atendimento ao público, baseado em ajustes nos sistemas disponíveis e na criação da Central 135, para responder demandas de atendimento e benefícios. O Sistema de Ouvidoria foi reestruturado integralmente. No que tange aos recursos humanos, ao longo do Projeto foi gestiona uma alteração estrutural, criando-se um modelo de gestão por resultados e consolidando o modelo de gestão por processos. As diretrizes do Plano Estratégico de 2001 e do PDTI de 2001 foram parcialmente implantadas, porém, em consequência das mudanças institucionais no período, sem resultados significativos no modelo operacional do INSS.
- 3.4 As dificuldades observadas na construção dos novos sistemas de informação e tempo necessário para implantar os novos conceitos de operação foram as principais dificuldades encontradas para obter melhores resultados. O componente foi reestruturado parcialmente. Foram implantados conceitos relativos ao reconhecimento automático de direitos e alterado profundamente o modelo de atendimento. Além disso, como já mencionado, foram incorporados pelo INSS conceitos modernos de administração e houve uma melhoria geral nos indicadores em um contexto de aumento da demanda. A pendência restante se refere à implantação de grande parte das regras do novo modelo de operação do INSS em função da pendência de conclusão dos novos sistema. Isto reduziu o impacto e alcance da reestruturação do componente.
- 3.5 O Subprograma B dos Regimes Próprios de Previdência – RPP foi implementado quase integralmente, com atrasos no cronograma mas nos seus componentes conforme previsto e resultados significativos nas áreas de supervisão e controle da legislação dos RPPS e da gestão das entidades envolvidas, nos sistemas de informação de base de dados dos RPPS, e na elaboração das projeções atuariais

4.0 Sustentabilidade

- 4.1 A sustentabilidade dos avanços do Programa do INSS está respaldada pela legislação, pelo compromisso do Governo e do INSS, pelos servidores de carreira melhor preparados e capacitados, e por um público já conscientizado com expectativas geradas pelas próprias melhorias na qualidade do atendimento. Hoje, o INSS impacta diretamente na vida de quinze milhões de pessoas atendidas anualmente, e indiretamente, para os 36,1 milhões de segurados contribuintes e 26 milhões de beneficiários contribuintes ou não da seguridade social. Nesse sentido, o INSS também se destaca pelo comprometimento e trabalho pioneiro refletido na adesão ao "Decreto Cidadão" (Decreto 6932/09 de 11 de agosto de 2009) como uma das primeiras instituições do Brasil de publicar, em dezembro de 2009, a Carta de Serviços ao Cidadão.
- 4.2 A experiência e o sucesso do Subprograma de Desenvolvimento dos Regimes próprios contém lições valiosas para continuar esse trabalho com outros municípios. Nesse sentido, o Governo já apresentou ao Banco Carta Consulta para preparação de uma nova operação, denominada PROPREV – Segunda Fase, no valor total de US\$ 20,0 milhões, com o objetivo de consolidar os esforços já iniciados de fortalecimento da Secretaria da Previdência Social e dos Regimes Próprios de Previdência, estimando programar ações em 50 municípios.
- 4.3 Hoje, o MPAS, a SPS e o INSS são instituições transformadas e modernizadas, especialmente quando comparadas com a situação existente no período durante a preparação do Programa. O processo de modernização é contínuo, mas no tempo atual está baseado em estratégias e planos bem definidos. As instituições se comunicam uma com a outra, são fortalecidas, tem planos bem definidos e registram avanços praticamente irreversíveis. A sustentabilidade é inerente nos próprios avanços. Os riscos são minimizados e as instituições estão mais bem preparadas que em períodos anteriores para mitigar riscos, inclusive para antecipar e mitigar os efeitos de riscos externos sobre as quais as instituições envolvidas não têm controle direto.

5.0 Lições aprendidas

b. Descrição do Projeto

i. Objetivo(s) de Desenvolvimento

O objetivo geral do Programa é apoiar a modernização da gestão do sistema de previdência social brasileiro, no marco da reforma do sistema aprovada pelo Congresso Nacional em 15 de dezembro de 1998.

Os objetivos específicos do Programa são:

1. A modernização do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) que atende aos trabalhadores afiliados do setor privado, a fim de lograr maior eficiência, eficácia e transparência na gestão e administração do Regime Geral de Previdência Social (RGPS);
2. O fortalecimento da Secretaria de Previdência Social (SPS) a fim de ampliar sua capacidade de assistência técnica aos municípios, com o objetivo de apoiá-los na formulação de propostas de reformas e na modernização da gestão e administração dos Regimes Próprios de Previdência (RPP) para funcionários públicos.

ii. Componentes

O Programa foi estruturado em dois Subprogramas:

SUBPROGRAMA A: Modernização da Administração do Regime Geral de Previdência Social (RGPS):

O propósito deste Subprograma é fortalecer o INSS, por meio da execução dos seguintes Componentes:

1. Fortalecimento da Gestão: implantação de novo modelo de administração gerencial, eficiente e transparente, com especial ênfase na implantação do Plano Estratégico do INSS;
2. Integração de Processos: desenvolvimento e implantação de metodologia e mecanismos de controle para apoiar a execução integrada de atividades nas áreas de arrecadação, fiscalização, benefícios e contencioso. O elemento básico deste sub-componente está na implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);
3. Recursos Humanos: desenvolvimento e implantação de mecanismos de apoio ao fortalecimento da gestão de recursos humanos, sendo o elemento chave o Plano de Gestão de Recursos Humanos;
4. Atendimento ao Público: desenvolvimento e implantação de procedimentos e sistemas que apoiem uma melhor atenção ao público, com sistematização de procedimentos, aperfeiçoamento de sistemas de auto-serviço e melhoria dos serviços prestados aos segurados, incluindo sistema de reclamações. A implantação do código único de identificação do segurado) será um dos fatores críticos à atenção ao público.

SUBPROGRAMA B: Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP):

O propósito deste Subprograma é fortalecer a capacidade da SPS para planejar, prestar assistência técnica e supervisionar os RPPs municipais, por meio da execução dos seguintes Componentes:

1. Fortalecimento da SPS: em suas funções de: (i) supervisão da gestão do RPP; (ii) apoio ao desenvolvimento de sistemas de registro e informação para a integração das bases de dados dos RPPs e (iii) preparação de estudos técnicos, legais e institucionais para apoiar a reforma e o aperfeiçoamento da gestão dos RPPs municipais;
2. Apoio à Reforma e Gestão da Previdência Social Municipal: mediante a elaboração e atualização de uma base de dados previdenciários, realização de avaliações atuariais, estudos técnicos, jurídicos e institucionais e projetos-piloto de reforma da previdência.

Observação:

Não houve alteração dos Objetivos de Desenvolvimento e dos Subprogramas estabelecidos no Anexo A do Contrato de Empréstimo. No final de 2004, prazo original para desembolsos do financiamento, o Banco e o Mutuário acordaram na prorrogação do prazo de execução até dezembro de 2006, e um Plano de Ação para permitir a adequação das ações originalmente previstas ao Novo Modelo de Gestão da Previdência Social, promulgado pelo Governo em julho de 2004.

c. Revisão da Qualidade do Desenho

Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality -At- Entry")			
[] Muito Satisfatório (MS)	[X] Satisfatório (S)	[] Insatisfatório (i)	[] Muito Insatisfatório (MI)

III. Resultados

a. Efeitos Diretos

ALCANCE DO (S) OBJETIVO(S) DE DESENVOLVIMENTO (OD)				
SUBPROGRAMA A: Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social – RGPS Fortalecer o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) nas áreas de gestão, integração de processos, recursos humanos e atenção ao cidadão.				
Classificação: P= Provável				
A. Efeito Direto: O Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) fortalecido.				
Efeitos Diretos Planejados:				Efeitos Diretos Obtidos
LB = Linha de Base 19.12.2001	EOP1 = Meta no Final do Projeto 31.12.2004			
	EOP2 = Meta Estratégica 31.12.2006 / ¹			
Indicador	LB 19.12.2001	EOP 1 31.12.2004	EOP 2 /¹ 31.12.2006	EOP Resultados 30.06.2010
1.1. Cobertura: Aumento do número de contribuintes individuais ("autônomos")	5,8 milhões	7,0 milhões	10 milhões	9.981.517
1.2. Benefícios: Redução do Prazo médio de concessão de benefícios (dias)	16	10	5	23
1.3. Atendimento ao Público: Índice de Satisfação dos Clientes INSS	Sem LB	70%	80%	Não apurado
1.4. Arrecadação: (i) Crescimento anual da arrecadação igual a 82% do crescimento do PIB (ii) Solvência Financeira de 60% dos créditos parcelados administrativamente (iii) Solvência Financeira de 86% dos créditos declarados	Sem LB Sem LB Sem LB	82% 60% 86%	85% 80% 91%	450% 135% (*) 112% (**)
1.5. Institucional: (i) 100% da base de dados e da rede corporativa do INSS implantada (unidades interconectadas) (ii) 100% das unidades com modelo de gestão por resultados implantado (iii) 70% dos gerentes e funcionários capacitados	Sem LB Sem LB Sem LB	100% 100% 70%	100% 100% 100%	em curso em curso 75%
Observações, Subprograma A: ¹ O Anexo A do Contrato de Empréstimo estabeleceu Indicadores de Metas a serem alcançadas até o final do ano 2004, e Indicadores de Metas Estratégicas do Programa a serem alcançadas até o final de 2006. Na Missão de Administração do Banco de novembro de 2004, houve uma revisão dos dois Subprogramas, ficando acordado um Plano de Ação para o período 2005/2006 aprovado pelo GTEC/COFIEIX e a prorrogação do prazo de execução. O Plano manteve coerência com os objetivos originais do Programa para permitir o alcance das metas estratégicas inicialmente previstas até o final de 2006. (Pelo anterior, a meta estratégica (EOP2) de 2006 servirá como <i>benchmark</i> para comparar os resultados no final do Programa).				
1.2 Benefícios: o Prazo médio (TMC) de 23 dias para concessão de benefícios incluía todos os processos do INSS em análise no âmbito nacional, refletindo, em grande parte, um aumento constante de demanda decorrente da implantação de novo modelo de atendimento, incluindo a aposentadoria, (em Julho de 2001 foram requeridos 322 mil benefícios, em Julho/2009 foram requeridos 660 mil benefícios). Na melhoria de qualidade de serviços de atendimento destacam-se, entre outros, os <i>Call Centers</i> , viabilizando o acesso aos serviços Web, (78% dos serviços podem ser agendados a distância), o atendimento via agendamento marcado, eliminando filas de espera, e o aviso automático aos segurados com direito à aposentadoria por idade por meio de carta.				
1.3 Índice de Satisfação dos Clientes do INSS: Pesquisa Não Realizada. O INSS é a instituição pioneira na adesão, em dezembro de 2009, ao Decreto 6932/09 do Governo Federal de agosto 2009 - o "Decreto Cidadão", o qual, entre outras medidas, estabelecia a realização de pesquisas de satisfação da população com os serviços prestados por órgãos públicos. Veja também, Anexo 4 , - página 38 Texto de Pesquisa atinente de Margaret Baroni e Paula Montagner Previdência Social Brasileira – Nova Concepção e Gestão Integrada de Recursos Resultaram no Atendimento Digno à População.				
1.4 Arrecadação: (i) Crescimento anual da arrecadação igual a 82% do crescimento do PIB: Valor atual 350% acima da meta prevista para o final de 2004 (ii) Solvência Financeira de 60% dos créditos parcelados: Valor alcançou 35% acima da meta original prevista para o final de 2004 (iii) Solvência Financeira de 86% dos créditos declarados: Valor alcançou 12 % acima da meta original prevista para o final de 2004				
1.5 Institucional: (i) A base de dados e a rede corporativa do INSS encontram-se 100% implantadas. A migração da base de dados, conforme previsto no Novo Modelo de Gestão (Envolvendo os Sistemas SIBE, CNIS, e SUB) encontra-se em curso, prevista de ser concluído em 2011/2012. A rede corporativa conecta todas as agências do INSS no Brasil. Ainda encontra-se em curso o redimensionamento do link em				

localidades com capacidade insuficiente, bem como a modernização dos projetos físicos de rede local.

(ii) O modelo de gestão por resultados está sendo implementado por meio do Programa de Gestão no Atendimento ao Cidadão (PGA). Desde sua implantação, o PGA já encontra-se aplicado em 125 Agências da Previdência Social (APS), 100 Geências Executivas e 5 Gerências Regionais (atualmente 5 Superintendências Regionais) do INSS.

(iii) O plano de ação do INSS aponta a disponibilidade de oportunidade de capacitação para todo corpo funcional. Entretanto, a capacitação dos usuários dos novos sistemas de informação está condicionada à conclusão do desenvolvimento dos mesmos. No 1º semestre de 2009 foram realizadas mais de 25 mil capacitações.

SUBPROGRAMA B: Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência - RPP.
Fortalecer a capacidade técnica da Secretaria de Previdência Social (SPS) e apoiar a reforma e gestão da Previdência Social Municipal (RPPs municipais)

Classificação: P = Provável

Efeito Direto: Capacidade técnica da Secretaria de Previdência Social (SPS) fortalecida e Reforma e Gestão dos RPPs apoiadas.

Efeitos Diretos Planejados:				Efeitos Diretos Obtidos
LB = Linha de Base 19.12.2001 EOP1 = Meta no Final do Projeto 31.12.2004 (Data Original) EOP2 = Meta e Data atualizada 31.12.2006 (Missão de 3.11.2004) / ¹				
Indicador	LB 19.12.2001	EOP 1 31.12.2004	EOP 2 31.12.2006	EOP Resultados 30.06.2010
(a) = Fortalecimento da SPS (b) = Apoiar reforma/gestão dos RPPs				
2.1. Cadastro:				
(a) (i) 7 Municípios com base de dados atualizada e integrada por meio do SIPREV.	Sem LB	7	6	6 (100%) / ¹
(b) (i) 100% dos servidores municipais com dados cadastrais atualizados	Sem LB	100%	100%	100%
(b) (ii) 100% da base de dados atualizada e integrada por meio do SIPREV	Sem LB	100%	100%	100%
2.2. Equilíbrio Atuarial:				
(a) (i) 7 municípios com avaliação atuarial realizada	Sem LB	7	6	6 (100%) / ¹
(b) (i) 100% do plano de cargos e salários municipal com avaliação atuarial realizada	Sem LB	100%	100%	100%
2.3. Marco Legal: /²				
(a) (i) 7 municípios com Projeto de Lei (RPP) elaborado e discutido com os setores sociais interessados	Sem LB	7	6	1 (100%) / ²
(b) (i) 3 foros municipais para discussão do Projeto de Lei (RPP) realizados	Sem LB	3	3	1 (100%) / ²
2.4. Marco Institucional e Modelo de Gestão				
(a) (i) 7 municípios com proposta de modelo de gestão da previdência social elaborada e discutido com os setores sociais interessados	Sem LB	7	6	5 (100%)
(b) (i) 3 foros municipais para discussão da proposta de modelo de gestão da previdência social	Sem LB	3	3	-0-
2.5. Integração e Disseminação:				
(a) (i) 14 seminários de integração nacional realizados	Sem LB	14	14	20 (143%)
(b) (i) 2 foros municipais de previdência social realizados	Sem LB	2	2	3 (150%)
2.6. Capacitação e Equipamentos:				
(a) (i) 86 equipamentos de informática instalados na SPS e interconectados em rede;	Sem LB	86	86	83 (97%)
(a) (ii) 100% das unidades da SPS com planejamento estratégico implantado e avaliado;	Sem LB	100%	100%	0 %
(a) (iii) 100% dos gerentes e funcionários da SPS capacitados	Sem LB	100%	100%	100%
(b) (i) 80 equipamentos instalados nos 7 municípios da amostra	Sem LB	80	80	378 (473%)
(b) (ii) 150 servidores responsáveis pela gestão da previdência dos municípios capacitados	Sem LB	150	150	235 (157%)

Observações, Subprograma B:

/1 Na Missão de Administração do Banco de novembro de 2004, houve uma revisão e atualização dos dois Subprogramas. No Plano de Ação acordado com o Executor e Mutuário, a Meta de 7 municípios integrantes da amostra foi alterado, passando para 6 municípios, sendo eles Belém, Campo Grande, Joinville, Salvador, São Paulo e Vitória.

2.3 Marco Legal /2

- (a) (i) O Município de São Paulo teve sua minuta do projeto de lei elaborada pela consultoria contratada. Nos demais municípios da amostra a Coordenação-Geral de Normatização e Acompanhamento Legal (CGNAL) desempenhou permanentemente a atividade de análise e validação dos projetos de lei enviados pelos entes da federação, dispensando a contratação de consultoria.
- (b) (i) Um fórum realizado em São Paulo. Nos demais municípios da amostra os foros não foram realizados, sendo desnecessários tendo em vista o trabalho de acompanhamento e coordenação da CGNAL.

2.4. Marco Institucional e Modelo de Gestão

- (a) (i) O modelo de gestão do município de São Paulo foi elaborado por consultoria contratada e entregue no 2º semestre de 2004. Nos municípios de Belém, Campo Grande, Salvador e Vitória, os trabalhos foram concluídos e entregues no 1º semestre de 2006. O município de Joinville não necessitou do trabalho de modelo de gestão.
- (b) (i) Os fóruns foram substituído pelo mesmo trabalho de consultoria indicado no 2.4 A.(i).

2.5. Integração e Disseminação:

- (a) (i) A partir do 2º semestre de 2006, foram realizados 20 seminários do Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social - CONAPREV em várias cidades do país.
- (b) (i) Além dos 2 fóruns previstos, foi realizado, no âmbito do Programa, um Seminário Internacional de Previdência, que tem fundamental importância no âmbito da América Latina.

2.6. Capacitação e Equipamentos

- (a) (i) A aquisição de equipamentos depende de parecer do Depto. de Tecnologia da Informação do MPS.
- (ii) As alterações no comando da equipe ministerial e a expectativa de nova estrutura organizacional, cujo Decreto foi editado no 1º semestre de 2006, não permitiram a execução da meta. Entretanto, o trabalho está sendo realizado internamente com servidores do Ministério.

PMR Retrofitting Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados, e, descrever brevemente suas consequências, incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metras. Incluir como anexo a documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante, se for o caso.

Na Missão de Administração do Banco de novembro de 2004, houve uma revisão dos dois Subprogramas e ficou acordado um Plano de Ação para o período 2005/2006, aprovado pelo GTEC/COFIEIX. O Plano manteve coerência com os objetivos originais do Programa para permitir o alcance das metas estratégicas inicialmente previstas até o final de 2006. Na revisão foram acordados com o Banco os seguintes ajustes do Programa:

Subprograma A:

(ii) o acréscimo de atividades vinculadas à implantação do Novo Modelo de Gestão do Regime Gera da Previdência Social - NMG, especialmente nos macro-processos da Receita Previdenciária e outros. Visto que o NMG foi implantado após sua aprovação em setembro de 2004, ou seja, 3 anos depois da aprovação do PROPREV, o NMG implicou ao INSS um conjunto de ações que transcenderam o escopo e volume de investimentos do PROPREV, com diversas ações estratégicas e institucionais implementadas e/ou ainda em implementação, em parte ou integralmente com recursos do Mutuário. Esses ajustes contribuíram para avanços significativos na implementação do NMG, mas também incidiram na execução do PROPREV e no cronograma e nos valores dos investimentos.

Subprograma B:

(i) um ajuste da meta na qual o número de municípios integrantes da amostra foi reduzido de 7 para 6, visto que o Município de São Paulo, incluído no Subprograma, possuiu proporções superiores ao previsto na especificação da amostra e que, por outro lado, o Município do Rio de Janeiro não manifestou interesse em aderir ao Subprograma.

Outros ajustes acordados entre o Banco e o GTEX/COFIEIX na supracitada Missão de Administração:

- (i) A prorrogação do prazo para o desembolso do financiamento em mais dois anos, até 18 de dezembro de 2006. /*
- (ii) O estabelecimento da meta de executar pelo menos 50% dos recursos do financiamento e o comprometimento de pelo menos 35% desses recursos até outubro de 2005 e o acordo de cancelamento automático dos recursos programados e não executados para o período.

*Para permitir o desembolso de recursos comprometidos, houve a necessidade de prorrogações posteriores até junho de 2011

Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD):

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	--	--	---

Justifique brevemente a classificação de OD com base no grau de cumprimento das metas planejadas e explique as diferenças entre os efeitos diretos planejados e os alcançados, bem como outros fatores relevantes. Incluir referências às evidências que respaldem os referidos resultados.

O PROPREV teve como objetivo principal a transformação institucional do Sistema de Previdência Social Brasileiro para que o mesmo se tornasse mais transparente e eficaz para a sociedade.

A. As ações do Subprograma do **Regime Geral de Previdência Social** (RGPS) visavam priorizar a modernização e transformação nos procedimentos, rotinas de trabalho, práticas gerenciais e administrativas, a unificação das bases de dados, o desenvolvimento de sistemas e a implantação de módulos operacionais que garantissem a integração e o controle em todas as áreas de atuação do INSS.

O PROPREV contribuiu para:

- Evidenciar a execução dos recursos do INSS e medição do nível de execução das Gerências Executivas com a utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento das ações das unidades administrativas e funcionais;
- Proporcionar o desenvolvimento da área de Tecnologia da Informação, bem como a padronização dos novos sistemas de informação desenvolvidos para o suporte às atividades operacionais da Instituição;
- Aumentar a segurança e confiabilidade dos dados residentes nas bases de dados da Previdência Social possibilitando a criação de

<p>mecanismos de concessão de benefícios mais ágeis e confiáveis;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar possíveis fraudes por meio de cruzamentos de informações da base de dados. • Priorizar a defesa dos processos judiciais do INSS que possuem características de maior e melhor índice de sucesso para a organização; • Aprimorar a difusão das informações previdenciárias; • Fomentar investimentos na implementação de técnicas de modernização na (i) Estrutura organizacional, (ii) Desenvolvimento de Governança Corporativa; (iii) Comunicação Institucional; (iv) Gestão por processos; (v) Desenvolvimento de pessoas. • Catalisar e contribuir para acelerar reformas nos processos da modernização do INSS, da SPS e da DATAPREV. <p>B. No Subprograma de Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP), a prioridade das ações recaiu sobre a necessidade de fortalecimento da capacidade da Secretaria de Previdência Social (SPS) para o cumprimento de sua função institucional.</p> <p>No âmbito da SPS e dos Municípios participantes da amostra, o PROPREV contribuiu para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fortalecimento da SPS e da RPP dos municípios participantes no que tange a (i) atualização dos cadastros dos servidores municipais; (ii) atualização atuarial; (iii) estabelecimento ou aprimoramento do marco legal; (iv) implantação ou aprimoramento de um modelo de gestão, e (v) capacitação de servidores e o melhoramento dos sistemas de informática. • Conforme previsto, as experiências e lições aprendidas das ações desenvolvidas no âmbito do Subprograma nos municípios participantes estão servindo na extensão do processo de modernização para os demais municípios do país mediante o trabalho da SPS e do CONAPREV. <p>Pelo anterior e considerando os critérios de classificação OD, o PROPREV alcançou resultados significativos de desenvolvimento, pelos quais se justifica a classificação OD de “Provável”.</p>
--

Estratégia de País: A partir dos resultados acima discutidos, descrever brevemente como o projeto contribuiu à estratégia de país.

Prevvia-se que a Estratégia do Banco no Brasil entre os anos de 2000 e 2003 se concentraria em 4 áreas estratégicas: modernização do estado; competitividade; pobreza e meio ambiente.

A concepção do Programa vai plenamente ao encontro das diretrizes para a modernização do Estado e, da mesma forma, é consistente com as prioridades do governo brasileiro para modernizar do sistema previdenciário do País.

b. Externalidades

- A decisão governamental, mediante Medida Provisória No. 258/2005, de incorporação da Secretaria da Receita Previdenciária à Secretaria da Receita Federal, do Ministério da Fazenda, teve o efeito de dissociar o planejamento e a gestão integrada das receitas e benefícios previdenciários em momento crítico do processo de modernização previdenciário do país. Ao médio e longo prazo, a medida contribuirá para a racionalização da gestão pública de um dos maiores e mais complexos programa do país. Por outro lado, inicialmente, a medida repercutiu como externalidade negativa pelas abruptas mudanças institucionais e o despreparo tanto do Ministério da Previdência Social para modificar grande parte dos programas em andamento incluindo o PROPREV, como da nova Super-Receita para absorver todas as novas atribuições repassadas pela SPC e o INSS.
- Outros fatores transversais relacionadas com mudanças políticas e administrativas nas três esferas de governo que contribuíram para freqüentes mudanças institucionais, administrativos, e de leis e regulamentos do sistema previdenciário, e portanto, afetaram o cronograma e a eficácia de execução.
- Externalidades relacionadas com a política do governo para projetos financiados com recursos externos, bem como com processos orçamentários, o contingenciamento de recursos, os efeitos da taxa de câmbio, efeitos da legislação para aquisição de bens e serviços para projetos do setor público, e outros fatores alheios de controle do Executor.
- Como externalidades positivas, relacionadas com o PROPREV e os esforços do Ministério da Previdência Social, cita-se o provável efeito multiplicador que a Previdência Social terá o primeiro Ministério a determinar metas para pagamento da Gratificação de Desempenho, que terá parcelas variáveis de remuneração, baseadas na avaliação semestral do trabalho do servidor – tanto a qualidade quanto a quantidade. O acompanhamento do desempenho será mensal e permitirá identificar mais rapidamente necessidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional. A avaliação de desempenho dos resultados individuais valerá 20 pontos; e, a dos resultados de desempenho institucional, 80 pontos.
- Em 11 de agosto de 2009, o Governo Federal promulgou o Decreto 6932/09 - o “Decreto Cidadão” que veio para ajudar a reduzir a burocracia no relacionamento entre Estado e sociedade. Ele prevê que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal se organizem para prestar serviços de qualidade e sem complicações ao público, inclusive com a edição de Cartas de Serviços ao Cidadão. O INSS é um das três instituições pioneiras no Brasil (INSS, ANVISA e a Polícia Federal) em aderir ao programa. Em dezembro de 2009, o INSS lançou a Carta de Serviço destinada aos frequentadores das 1.110 agências da autarquia em todo o país em busca de serviços relacionados a aposentadorias, auxílios, pensões, salário-família, salário-maternidade e assistência social. A iniciativa do INSS de aderência às diretrizes e propósito do Decreto Cidadão, aliada aos excelentes resultados da

transformação no processo de atendimento ao público, operacionalizado desde o ano 2007, servirá como bom exemplo para outras instituições públicas com atribuições de prestação de serviços à população.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)										
SUBPROGRAMA A: Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social – RGPS. Fortalecer o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) nas áreas de gestão, integração de processos, recursos humanos e atenção ao cidadão.										
Custo do Subprograma A	Orçamento Inicial (USD 000)			Orçamento Vigente (USD 000)			Realizado até 30/06/10			
Categoria e Componente	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	%
2.1. Fortalecimento da Gestão	20.864	10.196	31.060	8.102	7.745	15.876	8.102	7.121	15.223	95.9
2.2 Integração de Processos	25.016	32.843	57.859	13.361	21.372	36.117	13.361	15.217	28.578	70.8
2.3 Recursos Humanos	1.735	491	2.226	228	265	493	228	218	447	90.7
2.4 Atendimento ao Público	2.336	100	2.436	376	382	764	376	275	651	85.2
TOTAL	49.951	43.630	93.581	22.067	29.764	51.831	22.067	22.832	44.899	86.6
Componente 2.1: Fortalecimento da Gestão										
				<u>Descrição:</u> Implantação de novo modelo de administração gerencial, eficiente e transparente, com especial ênfase à implantação do Plano Estratégico do INSS						
Produtos Planejados/Indicadores				Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)						
(i) Adequação de Infra-estrutura Física dos Postos de trabalho da Previdência (Direção Central, Gerências, Agências etc.)				(i) Adequação de Infra-estrutura Física dos Postos de trabalho da Previdência. Alcançado:						
<ul style="list-style-type: none"> - Instalações - Comunicação Corporativa, Hardware e Software 				<ul style="list-style-type: none"> • Direção Central, Gerências e Unidades de atendimento do INSS modernizadas, consistente com o novo modelo de atendimento, utilização dos serviços remotos, atendimento agendado, e atendimento para benefícios por incapacidade e assistenciais; ampliação em cerca de 50%, depois de 2007, da quantidade de unidades de atendimento do INSS, no Brasil, em cidades com mais de 20 mil habitantes. • Comunicação Institucional do NMG consolidada por meio de investimentos em salas de videoconferência, estrutura intranet e materiais de divulgação e a criação de uma assessoria voltada para esta área. 						
(ii) Disponibilização de terminais e unidades de atendimento.				(ii) Disponibilização de terminais e unidades de atendimento Alcançado: Todas unidades de atendimento com acesso à rede corporativa do INSS.						
(iii) Implementação do Plano Estratégico (incluindo a revisão da Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão voltado para Resultados).				(iii) Implementação do Plano Estratégico Alcançado:						
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Ação - Estrutura Organizacional - Modelo de Gestão 				<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Estratégico do INSS foi realizado inicialmente em 2001 com vigência de 5 anos. A Resolução INSS/PRES Nº 78, de 10.12.2009 aprovou o Novo Plano Estratégico (Plano de Ação) do INSS de 2010, com vigência até 2015. • Cinco Gerências Regionais estabelecidas em 2005, transformadas, por meio de decreto 6934/2009, em cinco Superintendências Regionais para aproximar o nível decisório das unidades de atendimento. • Governança Corporativa: Resolução INSS nº 33 de 09/04/07, iniciando a implementação do Programa de Melhoria do Atendimento – PGA, mediante processo de adesão espontânea do titular da respectiva unidade organizacional (Agências da Previdência Social, Gerências-Executivas, Gerências Regionais, Seções, Serviços, Divisões, Coordenações, Coordenações-Gerais e Diretorias) para internalizar os novos conceitos de gestão em todos os níveis. • Plano de Ação do INSS de 2010, consolidando o PGA em todos os níveis, culminando na assinatura de um contrato de gestão entre todos gestores, utilizando metodologias de gestão tais como o Balanced Scorecard – BSC. (Portaria MPS/GM Nº 321, de 8 de outubro de 2008 instituiu o projeto de concepção e implementação do processo de gestão estratégica, com base na metodologia Balanced Scorecard – BSC, abrangendo o período de 2009 a 2015) 						
(iv) Atualização e disponibilização da Legislação.				(iv) Atualização e disponibilização da Legislação. Alcançado: Legislação da Receita Previdenciária e Reconhecimento de Direito (Benefícios) atualizada e disponibilizada. Sistemas de informação dos processos de reconhecimento de direitos desenvolvidos, implantados e em produção desde 02.02.2005;						
(v) Redesenho e implementação de 100% dos Processos do INSS				(v) Redesenho e implementação de 100% dos Processos do INSS: Processo ainda em andamento e desenvolvimento pela DATAPREV						
				<ul style="list-style-type: none"> • Portal integrador de sistemas desenvolvido, implantado e em produção desde 02.02.2006. • O CNIS está em fase de implantação e deve ser totalmente implantado ainda em 2010. • Implantação do SIBE previsto para 2011 com plena operacionalização em 2012 						

Componente 2.2: Integração de Processos <u>Descrição:</u> Desenvolvimento e implantação de metodologia e mecanismos de controle para apoiar a execução integrada de atividades nas áreas de arrecadação, fiscalização, benefícios e contencioso. O elemento básico deste sub-componente será a implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).	
Produtos Planejados/Indicadores	Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)
<p>(i) Modernização e Atualização do CNIS (Requisito para o desenvolvimento dos novos sistemas)</p> <p>(ii) Unificação da Base de Dados do INSS (Resultado da Implementação dos novos sistemas)</p> <p>(iii) Implementação do PDTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento Eletrônico de Documentos - Portal Integrador de Sistemas - Certificação Digital - Infraestrutura TI do INSS <p>(iv) Ampliação da Rede de Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernização da rede corporativa de comunicação do INSS <p>(v) Desenvolvimento e Implementação de 100% dos Sistemas da Previdência.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Informação dos Processos de Reconhecimento de Direito desenvolvidos, implantados e em produção - Sistema Integrado de Benefícios – SIBE - Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS - Sistemas Gerenciais Estratégicos (BI) 	<p>(i) e (ii) Modernização e Atualização do CNIS. A modernização e atualização do CNIS estão sendo realizadas pela DATAPREV com apoio do INSS. O processo representa um trabalho indispensável para a implementação dos novos sistemas e a unificação da Base de Dados do INSS. A conclusão desse trabalho esta prevista para o final de 2010.</p> <p>(iii) Implementação do PDTI: Gerenciamento Eletrônico de Documentos, - em implementação; foram adquiridos equipamentos de digitalização - scanners de alta capacidade e impressoras multifuncionais com a capacidade necessária para suportar a primeira etapa do projeto. Também foram adquiridos servidores locais e equipamentos de rede para suportar o tráfego de informações. Houve ainda a definição do fluxo de processo de documentos eletrônicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal Integrador de Sistemas – em implementação contínua, como parte de todos os novos sistemas disponibilizados pela internet, extranet, e intranet; • Certificação digital para os servidores do INSS ainda não implantada, dependendo da conclusão de outros sistemas; autenticação de certificados digitais operacionalizada em alguns serviços. • Infraestrutura TI do INSS - aquisição de equipamentos do ambiente central de processamento concluído; instalação e operacionalização de equipamentos para hospedar a migração dos sistemas do mainframe UNISYS para a plataforma baixa bem como atualização de equipamentos e demais componentes do parque TI em processo de finalização, teste, e treinamento de operadores. A infra-estrutura do ambiente cliente das agencias foi modernizada com recursos próprios do INSS e a atualização do parque de estações de trabalho concluídoano final de 2007. <p>(iv) Ampliação da Rede de Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernização da rede corporativa de comunicação do INSS realizada, incluindo reaparelhamento de TIC; adequação da rede de longa distância via tecnologia MPLS, implantação da tecnologia de voz por IP (VoIP), modernização das centrais telefônicas nas Gerências Executivas, Superintendências e a Direção Central, implantação de solução de videoconferência, atendendo atualmente mais de 108 salas só no INSS e em vias de ampliação; encontra-se ainda em curso a adequação das redes físicas, incluindo cabeamento, estrutura, adequação elétrica e outros investimentos para melhoria da qualidade da rede. Todos estes investimentos são fundamentais para viabilização das demandas dos novos sistemas e da comunicação entre as unidades do INSS; <p>(v) Desenvolvimento e Implementação de 100% dos Sistemas da Previdência.</p> <p>SIBE e CNIS em processo avançado de desenvolvimento pela DATAPREV com apoio de equipes e recursos do INSS. CNIS operacionalizado até o final de 2010, SIBE em 2011/2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os próximos projetos relacionados a soluções de BI estão programados para serem iniciados após a conclusão dos sistemas transacionais construídos a partir da nova base de informações. • Foram concluídos e colocados em produção em 2009/2010 os módulos Declaração de Regularidade da Situação do Contribuinte Individual – DRSCI, o Cadastro de Pessoa Física e o Cadastro do Segurado Especial;
Componente 2.3 Recursos Humanos <u>Descrição:</u> Desenvolvimento e implantação de mecanismos de apoio ao fortalecimento da gestão de recursos humanos,	
Produtos Planejados/Indicadores	Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)
<p>(i) Gerenciamento das Capacitações Técnicas; Desenvolvimento de Competências e Política de Gestão de Pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisão das políticas de pessoal; - Modernização dos sistemas de avaliação de desempenho, elaboração, implantação e acompanhamento dos resultados de capacitação; - Comunicação/Educação à distancia. 	<p>(i) Metas alcançadas. Os recursos propostos originalmente neste Componente, além daqueles voltados para revisão da Política e Planejamento de RH e redesenho dos processos, objetivavam a realização de capacitações pontuais em Gestão. Com a nova visão horizontal por processo, esses recursos foram canalizados para apoio à implementação dos processos priorizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi estruturada a Escola da Previdência, (UNIPREV) com foco nas capacitações à distância, que atualmente já oferece mais de 50.000 oportunidades de capacitação por ano, complementando as ofertas de capacitação presenciais; • Foi estabelecido um programa de bolsa de estudos para servidores do INSS; • Foi estabelecida política de estímulo à gestão por competências, mediante a criação de gratificações baseadas em produtividade e no fortalecimento das carreiras da Previdência Social, tratando-se de um dos pontos chaves da consolidação do modelo de gestão por resultados.

Componente 2.4 Atendimento ao Público

Descrição: desenvolvimento e implantação de procedimentos e sistemas que apoiem uma melhor atenção ao público, com sistematização de procedimentos, aperfeiçoamento de sistemas de auto-serviço e melhoria dos serviços prestados aos segurados, incluindo sistema de reclamações. A implantação do código único de identificação do segurado será um dos fatores críticos à atenção ao público.

Produtos Planejados/Indicadores	Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)
(i) Atendimento ao Público <ul style="list-style-type: none">- Revisão, melhoria e controle dos serviços de atendimento e divulgação de Informações do Sistema de Previdência Social.- Ouvidoria	(i) Atendimento ao Público: Avanço de Implementação: Metas alcançadas e superadas. <ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento do Call Center, permitindo o acesso aos serviços INSS na web, o agendamento e/ou atendimento eletrônico e ampliação do volume de atendimento das unidades. O serviço permitiu sanar demandas anteriormente reprimidas. (Para se ilustrar a alteração de demanda, em Julho de 2001 foram requeridos 322 mil benefícios, em Julho/2009 foram requeridos 660 mil benefícios).• Atendimento em 30 minutos para as aposentadorias, o aviso automático aos segurados com direito a aposentadoria por idade por meio de carta e a melhoria da qualidade do atendimento no que se refere à formação de filas nas unidades de atendimento.• SOU-WEB da Ouvidoria está finalizado e implantado

Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).

As consultorias e ações do PROPREV para a implementação dos Componentes do Subprograma A - Modernizações do RGPS estão resumidas no **Anexo 5**, página 46 - Ações do PROPREV vinculadas. Apesar de que não houve alteração dos objetivos do Programa, o Plano de Ação de 2004 e as diretrizes do NMG tiveram efeitos no enfoque, na priorização, e no cronograma de implementação das ações dos componentes.

(i) Em função do NMG, houve o acréscimo de novos sub-componentes, as quais complementaram e/ou alteraram ações originalmente previstas (listadas na próxima seção).

(ii) Novas leis, decretos, e medidas provisórias introduzidas durante a execução afetaram as atividades planejadas e/ou em curso, destacando-se: (a) a Medida Provisória n.º 258/2005 de 21 de julho de 2005, que criou a Receita Federal do Brasil, da fusão das estruturas da Secretaria de Receita Federal, integrante do Ministério da Fazenda, e da Secretaria de Receita Previdenciária, então órgão do Ministério da Previdência Social e (b) o Decreto 5.513 de 16.08.2005 que atualizou a missão e estruturação organizacional do INSS. A MP 258 e o Decreto 5.513 repercutiram na execução de ações previstas no Programa em áreas que anteriormente eram competências críticas do INSS, tais como a auditoria e controle, processos contenciosos, e ingressos previdenciários.

(iii) Mudanças institucionais frequentes e a elevada interdependência de programas e ações afetaram o cronograma e conclusão dos produtos, por exemplo: a capacitação de recursos humanos no uso de novos sistemas de TI dependendo da operacionalização dos mesmos, e por sua vez, da instalação e operacionalização dos novos sistemas, software e hardware, etc.

(iv) Grande parte das intervenções de modernização do INSS tem caráter contínuo e permanente. No que tange ao PROPREV, os "produtos obtidos" e acima relacionados integram os objetivos do Programa, mas, variando de uma atividade a outra, foram iniciados antes, durante ou depois dos desembolsos do PROPREV e, em muitos casos, foram concluídos ou continuam em implementação com recursos próprios do Mutuário.

(v) Falha na implementação da "Fabrica de Software". Nas metas do PROPREV constava a contratação de uma "Fabrica de Software" para apoiar o desenvolvimento dos novos sistemas e a internalização de novas tecnologias. Tais sistemas visavam à atualização e padronização tecnológica dos principais programas previdenciárias. Entretanto, o contrato de consultoria foi ineficaz, gerou apenas parte dos produtos contemplados e foi terminado. Os trabalhos estão sendo concluídos por equipes do INSS e da DATAPREV com recursos do Mutuário.

Grande parte da modernização do INSS tem como requisito a implementação dos aludidos sistemas previstos pela Fabrica de Software. Dentre os processos impactados pela indisponibilidade dos novos sistemas estão a implantação do módulo Segurado Especial no CNIS, a revisão automática dos benefícios com base nas atualizações cadastrais e a disponibilização de todas as espécies de benefícios nos canais remotos. Para atender esta demanda estão em curso o desenvolvimento do Sistema Integrado de Benefícios – SIBE e o Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS, que está sendo reestruturado em relação ao sistema atual. Além disso, está em curso a conversão de sistemas antigos, hospedados no ambiente mainframe, no caso o Sistema Único de Benefícios – SUB.

Outras demandas de sistema em andamento, originalmente previstas para a Fabrica de Software, referem-se à necessidade de concluir o processo de desenvolver e implantar o sistema de gerenciamento eletrônico de documentos bem como a constituição de um ambiente de monitoramento no âmbito do INSS, focado nos processos de cadastro e pagamento de benefícios.

Reestruturação. Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente as conseqüências dessas mudanças.

Na concepção original do Programa, a visão institucional e a organização das ações era verticalizada (por área funcional). A partir do Plano de Ação, aprovado pelo BID e o Executor no final de 2004, objetivando a implementação do Novo Modelo de Gestão - NMG, a visão e estratégia de abordagem das ações passaram a ser horizontais, ou seja, por processo, não cabendo mais a realização de ações/produtos pontuais isoladas mas a implementação integral dos processos que perpassam por todas as áreas, em maior ou menor grau.

Para compatibilizar o PROPREV com o Novo Modelo de Gestão – NMG do INSS, o Plano de Ação de dezembro de 2004, acrescentou os seguintes sub-componentes, complementando e/ou modificando as ações e produtos originalmente previstos, porém consoantes com as diretrizes do NMG.

Os sub-componentes acrescidos eram:

No Componente 2.1 Fortalecimento da Gestão: (i) Sub-componente Receita Previdenciária, agregação dos produtos necessários à implementação do Processo de Receita Previdenciária; (ii) Sub-componente agregação dos produtos necessários à implementação dos Processos de Reconhecimento de Direitos; e (iii) Sub-componente Integração Institucional, apresentação dos produtos de apoio à implementação dos processos comuns às duas frentes de implementação do NMG;

No Componente 2.2 Integração de Processos: (i) Sub-componente de Sistemas e Automação da Receita Previdenciária, agregação dos produtos necessários à implementação dos Sistemas de Receita Previdenciária; (ii) Sub-componente Sistemas e Automação do INSS, agregação dos produtos necessários à implementação dos Sistemas de Reconhecimento de Direitos; e (iii) Sub-componente Integração Institucional, apresentação dos produtos de apoio à implementação dos Sistemas (produtos estruturantes) e comuns às duas frentes de implementação do NMG.

No Componente 2.3 Recursos Humanos, foi incluído um produto novo, cujo objetivo era a redução do custo de deslocamento para capacitação dos 40 mil funcionários da Previdência, com a descrição a seguir: "Infra-Estrutura (Piloto) de Comunicação/Educação a distancia definida e implementada".

SUBPROGRAMA B: Fortalecimento da SPS, a fim de ampliar a assistência técnica aos governos sub-nacionais, em particular aos municípios, com o objetivo de apoiá-los na formulação de propostas de reforma e modernização da gestão e administração de seus RPPs.

Custo do Subprograma B	Orçamento Inicial (USD 000)			Orçamento Vigente (USD 000)			Realizado até 30/06/2010			
Categoria e Componente	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	%
3.1 Fortalecimento da SPS	624	416	1.040	494	2.832	3.326	494	1.924	2.418	72.7
3.2 Apoio à Prev. Social Municip.	2.874	1.916	4.790	1.783	1.540	3.323	1.783	1.385	3.168	95.2
TOTAL	3.498	2.332	5.830	2.277	4.372	6.649	2.277	3.309	5.586	84.0

Componente 3.1: Fortalecimento da SPS

Produtos Planejados/Indicadores	Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)
(i) Planejamento e Regulamentação <ul style="list-style-type: none"> Publicação e disseminação de Estudos e Pesquisas para apoiar a formulação de políticas. (ii) Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Implementação de Plano de Capacitação Técnica e Gerencial da SPS. (iii) Tecnologia da Informação <ul style="list-style-type: none"> Implementação de Sistemas/Módulos de informações da SPS. (iii) Assistência Técnica: <ul style="list-style-type: none"> Validação das Avaliações Atuariais dos Municípios realizada e disponibilizada 	(i) Componente: Planejamento e Regulamentação <ul style="list-style-type: none"> Estudos e Pesquisas para Apoio a Formulação de Políticas de Previdência Social, publicados e disseminados nas três esferas do Governo no final de 2007 Plano Estratégico e de Regulamentação estabelecido, atualizado e em vigor. (ii) Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 4 servidoras da Secretaria de Previdência Social – SPS, com Curso de Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gestão Atuarial e Financeira concluído em 2009/2010. 58 servidores participaram de curso sobre Mercado e Capitais ministrado pela Fundação Getulio Vargas – FGV em março de 2007. Workshops e Seminários de capacitação realizados; 89 Técnicos da SPS capacitados. (iii) Tecnologia da Informação <ul style="list-style-type: none"> Sistemas/Módulos previstos para Plano de Contas e Demonstrativos Contábeis no CADPREV, iniciados em 2007 no âmbito do PROPREV e concluído posteriormente pela DATAPREV. SIPREV atualizado e implantado (iii) Assistência Técnica: <ul style="list-style-type: none"> Validação das Avaliações Atuariais dos Municípios realizada e disponibilizada. Legislação previdenciária dos RPPs revisada e consolidada. Assistência Técnica aos Municípios sobre a Reforma da Previdência disponibilizada

Componente 3.2: Apoio à Reforma e Gestão da Previdência Social Municipal

Produtos Planejados/Indicadores	Produtos Obtidos (até 30 de junho de 2010)
(i) Disseminação de informações sobre a reforma da Previdência para as três esferas de governo (ii) Apoio à Reforma e Gestão dos RPPs de 07 Municípios (Recadastramento, Avaliação atuarial, Proposta de Marco Legal e de Modelo de Gestão, Disponibilização do SIPREV, infra-estrutura de TI e capacitação).	(i) Disseminação de informações sobre a reforma da Previdência nas três esferas de governo efetuada. (ii) Apoio à Reforma e Gestão dos RPPs de 06 Municípios (Recadastramento, Avaliação atuarial, Proposta de Marco Legal e de Modelo de Gestão, Disponibilização do SIPREV, infra-estrutura de TI e capacitação). <ul style="list-style-type: none"> Dados previdenciários dos Municípios analisados e atualizados; Avaliação atuarial dos Municípios realizada. Proposta de Projeto de Lei (Marco Legal e Institucional) de adequação dos RPP, analisada, elaborada e discutida. Infra-estrutura de informática (hardware e rede) dos Municípios ampliada

Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável). Conforme anteriormente indicado, na Missão de Administração do Banco de novembro de 2004, houve uma revisão e atualização dos dois Subprogramas. No Plano de Ação acordado com o Executor e Mutuário, a Meta de 7 municípios integrantes da amostra foi alterada, passando para 6 municípios, sendo eles Belém, Campo Grande, Joinville, Salvador, São Paulo e Vitória. Excetuando os ajustes mencionados na seção de Efeitos, os produtos previstos do Subprograma B foram alcançados. As Consultorias/Aquisições realizadas estão resumidos no **Anexo 5**, página 46 - Ações do PROPREV vinculadas.

d. Custos do Projeto

Investimentos em 30.06.2010

	Custo Total Projeto - Planejado (US\$000)						Custo Total do Projeto - Atual (US\$000)			
Categoria de Investimento	Orçamento Inicial Anexo A (Original)			Orçamento Vigente			Custo Atual Investimentos realizados até 30.06.2010			
	BID 1	LOCAL 2	TOTAL 3	BID 4	LOCAL 5	TOTAL 6	BID 7	LOCAL 8	TOTAL 9	% do Planejado 10
1. Gerência e Administração	348	2.889	3.237	49	6.095	6.144	49	4.916	4.965	80.8
1.1 UCP	247	2.250	2.497	48	3.988	4.036	47.8	3.467	3.515	87.1
1.2 UEL/INSS	0	572	572	0	1.277	1.277	-	902	902	70.6
1.3 UEL/SPS	101	67	168	1	830	831	.5	547	548	65.9
2. Modernização do Regime Geral RGPS	49.951	43.630	93.581	22.067	29.764	51.831	22.067	22.832	44.899	86.6
2.1 Fortalecimento da Gestão	20.864	10.196	31.060	8.102	7.745	15.876	8.102	7.121	15.223	95.9
2.2 Integração de Processos	25.016	32.843	57.859	13.361	21.372	36.117	13.361	15.217	28.578	70.8
2.3 Recursos Humanos	1.735	491	2.226	228	265	493	228	218	447	90.7
2.4 Atendimento ao Público	2.336	100	2.436	376	382	764	376	275	651	85.2
3. Desenvolvimento dos Regimes Próprios	3.498	2.332	5.830	2.277	4.372	6.649	2.277	3.309	5.586	84.0
3.1 Fortalecimento da SPS	624	416	1.040	494	2.832	3.326	494	1.924	2.418	72.7
3.2 Apoio à Prev. Social Municp.	2.874	1.916	4.790	1.783	1.540	3.323	1.783	1.385	3.168	95.2
Subtotal	53.797	48.851	102.648	24.393	40.231	64.624	24.393	31.057	55.450	85.8
4. Custos Financeiros	570	640	1.210	57	640	697	57	562	619	88.8
4.1 Comissão de Crédito	0	640	640	0	640	640	-	560	562	87.8
4.2 Inspeção e Supervisão	570	0	570	57	0	57	57	-	57	100.0
5. Juros	0	5.900	5.900	0	5.900	5.900	-	4.731	4.731	80.2
7. Imprevistos	2.633	1.609	4.242	0	868	868	-	-	-	
8. Total Geral	57.000	57.000	114.000	24.450	47.639	72.089	24.450	36.350	60.800	84.3

Explique brevemente diferenças.

- O *Orçamento Inicial* (Colunas 1,2,3) apresenta os valores do Anexo A do Contrato de Empréstimo.
- O *Orçamento Vigente* apresenta modificações no Quadro de *Custo do Programa e Plano de Financiamento*, refletindo ajustes necessários na execução do PROPREV, (sem alteração dos objetivos do Programa) em função:
 - da Resolução Nº 8 do Comitê de Gestão Estratégica da Previdência Social - CGEPS do Ministério da Previdência Social, de 30.07.2004 estabelecendo o Projeto de Implementação do Novo Modelo de Gestão - NMG do INSS;
 - da Medida Provisória - MP no 258, de 21 de julho de 2005, que criou a Receita Federal do Brasil, resultando na fusão das estruturas da Secretaria de Receita Federal, ligada ao Ministério da Fazenda, e da Secretaria de Receita Previdenciária, então órgão do Ministério da Previdência Social;
 - do cancelamento de US\$ 32.6 milhões, efetuado em 4 parcelas, em janeiro de 2007, novembro 2008, junho de 2009, e junho de 2010, respectivamente.
 - da distribuição dos recursos entre as categorias de investimento do PROPREV, efetivadas na medida necessária durante a execução para compatibilizar a distribuição dos recursos do financiamento e da contrapartida com as necessidades do Programa.
- O Custo Atual (Colunas 7, 8, e 9) corresponde aos investimentos do financiamento e da contrapartida do PROPREV realizados até 30 de junho de 2010, sobre recursos comprometidos até o final de 2006. Visto que diversas ações desenvolvidas pelo Executor no âmbito do Programa continuam em execução com recursos do Mutuário, o total dos investimentos em recursos de aporte local na categoria 2.0 Modernização do Regime Geral - RGPS, até a conclusão do trabalho em andamento com o SIBE, Workflow e GED, cujo plena operacionalização deve ocorrer em 2011 e 2012, deve alcançar em torno de 100% do "orçamento vigente" ou seja o valor de USD 47.6 milhões.

Fonte: LMS e Relatório Semestral do Executor referente ao 1º Semestre de 2010

IV. Implementação do Projeto

a. Análise de Fatores Críticos

(i) Supostos

Supostos/Riscos OD e IP (ISDP e Marco Lógico da Proposta de Empréstimo)

- **Que existe uma coordenação efetiva entre o Ministério da Previdência Social, os governos municipais e outras entidades do poder público.**
Suposto validado positivamente, porém com a ressalva de ocorrência de descontinuidades decorrentes de freqüentes mudanças institucionais, administrativas, de legislação e regulamentos, e de dirigentes executivos e servidores de carreira bem como de pessoal contratado.
- **Que existe uma coordenação e acompanhamento efetivo do Ministério da Previdência Social e das autoridades do INSS em relação as atividades do Projeto.**
Suposto validado positivamente. Entretanto, vale salientar que a lenta execução entre 2002 e o final de 2004 não poderia ser atribuída a uma falta de coordenação, mas de uma série de outros fatores que afetaram o Programa. Mesmo após a promulgação do Novo Modelo de Gestão em julho de 2004 e o acordo entre o Banco e o Mutuário no final de 2004 do Plano de Ação, esse último foi apenas parcial e não pode contemplar todos os ajustes advindos do NMG e de mudanças regulamentares e legislativas ao longo do Programa. Apesar de objetivos claros do Programa e metas pré-estabelecidas, o desafio constante do Executor na implementação do PROPREV era o de coordenar e reconciliar tarefas e novos diretrizes e legislação durante toda a execução, que, por sua vez, afetou a eficácia da coordenação entre as instituições envolvidos no Programa.
- **Que não ocorrem atrasos no cronograma de contratações e aquisições**
Suposto não validado. A implementação do PROPREV requereu a contratação de dezenas consultores individuais, a contratação de algumas firmas de consultoria e de instituições especializadas, bem como a contratação de serviços de apoio e a aquisição de bens. (Veja Anexo V – Ações do PROPREV vinculadas). Nessas atividades surgiram atrasos oriundos dos processos licitatórios, e atrasos relacionados com a própria programação das atividades em cada um dos componentes e sub-componentes. Por sua vez, essa programação foi afetada pelas mudanças na promoção do Novo Modelo de Gestão bem como mudanças institucionais tais como as decorrentes da Medida Provisória 258/2005 e do Decreto 5.513 de 16.08.2005. Algumas das principais licitações conduzidas no projeto duraram mais de 18 meses, desde a elaboração dos Termos de Referência a até a adjudicação. Este prazo comprometeu diretamente as metas. Além disso, não garantiu a qualidade da contratação, visto que em 2 ocasiões a execução dos contratos não se deu a contento, caso da fábrica de software e solução ECM (GED).
- **Que não existe resistência dos funcionários às mudanças resultantes da implantação do projeto.**
Suposto validado (com possíveis exceções de demissões involuntárias). Em princípio, o Programa prestigiou os servidores do MPS e INSS através novas oportunidades de treinamento, melhoramento na gestão de recursos humanos, reconhecimento de desempenho, e melhoramento das perspectivas de carreira por parte de servidores permanentes. A MP 258/2005, (que criou a Super-Receita e que não foi promovida pelo PROPREV), gerou um clima de incerteza no meio de funcionários da Previdência diretamente afetados. Houve demissões, mas também oportunidades de treinamento, reclassificação e avanços de carreira para muitos servidores.
- **Que o grau de compromisso dos funcionários com o projeto e a implementação das ações dos processos de mudança na Instituição estão acompanhados de capacitação adequada.**
Suposto validado pelas diversas oportunidades de treinamento oferecidas aos servidores da Previdência.
- **Que existe um elevado grau de comprometimento dos servidores da SPS**
Suposto validado pelos resultados do Sub-programa B.
- **Que existe apoio aos interesses dos municípios**
Suposto validado pelos resultados do Sub-programa B.

(ii) Outros Fatores Críticos

- Falta de uma política constante do governo para o INSS. Durante a execução do PROPREV, a estrutura do INSS foi alterada cinco vezes através dos Decretos: 4.688 de 07.05.2003; 4.874 de 11.11.2003; 5.257 de 27.10.2004; 5.513 de 16.08.2005 e 5.870 de 08.08.2006.
- O conceito da Fábrica de Software não surtiu os efeitos esperados. A qualidade dos trabalhos realizados foi aquém da expectativa da Previdência Social. Além do mais, O desenvolvimento de sistemas sem a participação da Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV se mostrou inapropriado, visto que após a finalização dos mesmos existe a necessidade de manutenção e de internalização no ambiente da DATAPREV. O contrato com o Consórcio foi terminado sem a conclusão de todos os trabalhos previstos. O desenvolvimento dos sistemas foi internalizado e está sendo concluído com equipes do INSS e da DATAPREV e recursos do Mutuário.

- O desenho do projeto contou com um Marco Lógico e matriz de riscos apenas generalizado sem fornecer elementos para uma supervisão mais estratégica da execução. Neste aspecto, os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento, em sua maioria, estariam melhor qualificados como indicadores de produtos.
- O desenho e a execução do PROPREV foram programados e baseados na Metodologia de Apoio ao Desenvolvimento Institucional – MDI com direcionadores verticais nas áreas de Planejamento, Gestão por Resultados, Estruturação e Integração de Processos, Integração de Bases e Sistemas, Desenvolvimento de Recursos Humanos, e Satisfação do Cidadão. Com a implementação do Novo Modelo de Gestão - NMG, o mesmo priorizou uma implementação horizontal de processos finalísticos do INSS que poderiam trazer os mais expressivos resultados no menor prazo possível. O enfoque se concentrou em ações para transformar os processos de atendimento ao cliente, na implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, e na implementação das diretrizes prioritárias do NMG. A implementação do NMG não alterou os objetivos do PROPREV, entretanto, alterou a estratégia de implementação com uma concentração maior em determinadas áreas, a inclusão de novas ações e um enfoque menor em outras ações originalmente previstas.
- Entre os fatores críticos na execução consta também a descontinuidade institucional e administrativa decorrente dos ciclos político-eleitorais nos três níveis de governo. Normalmente, estes ciclos levam a mudanças nas equipes dos projetos assim como, em algumas vezes, a mudanças de prioridades.
- O cancelamento de alguns contratos de prestação de serviços, críticos para o êxito do Programa, estaria a indicar lições tais como: (i) processos de licitação e contratação, para os quais teria sido importante conhecer previamente a experiência internacional; (ii) discussão de alternativas de desenvolvimento & customização de sistemas; e (iii) gestão mais proativa dos contratos.

b. Desempenho do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

c. Desempenho do Banco

Desempenho do Banco			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

- Apesar de um número elevado de leis, decretos, medidas provisórias e modificações de regulamentos previdenciários promovidas durante a última década e as quais, conforme mencionado anteriormente, afetaram o prazo de execução do Programa, uma análise dos novos instrumentos demonstra que os mesmos contribuíram, sucessivamente, para o aperfeiçoamento e a maior robustez do marco regulamentar do sistema da Previdência Social do Brasil, augurando favoravelmente para a sustentabilidade dos resultados do Programa.
- No caso do INSS, destacam-se avanços significativos em todas as áreas do Programa: no fortalecimento da gestão, hoje conduzida de forma integrada entre as diversas áreas e o gerenciamento das unidades de forma alinhada ao planejamento estratégico, na integração de processos com avanços significativos no aprimoramento tecnológico e, em particular na modernização do ambiente cliente, na área de recursos humanos com planos de carreira, sistemas de controle, avaliação de desempenho e oportunidades de capacitação, e no atendimento ao público que se destaca pelo serviço remoto através de central de atendimento, o agendamento eletrônico, avanços no reconhecimento de direitos, a possibilidade de registro de denúncias e reclamações na Ouvidoria-Geral e a redução das filas nas agências do INSS. A sustentabilidade desses avanços é respaldada pela legislação, pelo compromisso do Governo, o INSS e servidores de carreira melhor preparados e capacitados, e por um público já conscientizado com expectativas geradas pelas próprias melhorias na qualidade do atendimento.
- Quanto à sustentabilidade da qualidade do novo modelo de atendimento programado do INSS que hoje impacta diretamente a vida de quinze milhões de pessoas atendidas anualmente, e indiretamente, para os 36,1 milhões de segurados contribuintes e 26 milhões de beneficiários contribuintes ou não da seguridade social, o INSS também destaca-se pelo comprometimento e trabalho pioneiro refletido na adesão ao “Decreto Cidadão” (Decreto 6932/09 de 11 de agosto de 2009).

- O Subprograma B dos Regimes Próprios de Previdência – RPP foi implementado integralmente, com atrasos no cronograma, mas na implementação das ações contempladas. A sustentabilidade dos avanços alcançados é favorecida pelas melhorias significativas nas áreas de supervisão e controle da legislação dos RPPS e da gestão das entidades envolvidas, pelos avanços nos sistemas de informação de base de dados dos RPPS, pelas melhorias na elaboração das projeções atuariais, bem como pela ampla representatividade dos servidores públicos nas três esferas da administração pública.
- O Ministério da Previdência Social apresentou ao Banco Carta Consulta para preparação de uma nova operação, denominada PROPREV – Segunda Fase, no valor total de US\$ 20,0 milhões, com o objetivo de consolidar os esforços já iniciados de fortalecimento da Secretaria da Previdência Social e dos Regimes Próprios de Previdência, estimando programar ações em 50 (cinquenta) municípios, baseadas nas experiências e lições aprendidas na Primeira Fase do PROPREV, incluindo novas atividades, tais como: integração de bases de dados municipais com os sistemas corporativos do MPS, disseminação do uso do Sistema Previdenciário de Gestão de RPPS – SIPREV, promoção de troca de informações entre o MPS e os órgãos gestores de RPPS estaduais e municipais, viabilizar a alimentação de dados do Cadastro Nacional de Informações Sociais dos RPPS, apoiar a modernização de parques tecnológicos dos municípios participantes, promover a capacitação de gestores e técnicos previdenciários, e realizar estudos visando o fortalecimento da gestão e definições e proposições de políticas de previdência social.

b. Riscos Potenciais

- De acordo com o Perfil de Riscos do último ISDP (PPMR – Project Performance Monitoring Report do BID, que estabeleceu os mesmos supostos do Marco Lógico da Proposta de Empréstimo, inversamente, como indicadores de riscos, a classificação resumida dos riscos de efetividade de desenvolvimento os considerou “moderados”. Face aos avanços registrados na conclusão do Programa e considerando o comprometimento do Governo com o processo permanente de aperfeiçoamento do Sistema Previdenciário do país, a classificação de riscos para a sustentabilidade dos avanços alcançados poderia ser classificada como “baixa”.
- Os principais eventuais riscos para a sustentabilidade das intervenções realizadas e dos benefícios obtidos pelo Programa são de natureza transversal tais como mudanças macroeconômicas, mudanças de governo e de políticas da União, dos Estados e dos Municípios. Entretanto, tendo em vista os avanços alcançados, hoje, o Ministério da Previdência Social encontra-se melhor preparado que no passado para mitigar os efeitos de riscos dessa natureza.

c. Capacidade Institucional

- O PROPREV foi desenhado como projeto de investimento de fase múltipla que contemplou uma primeira Fase, com prazo de três anos, para a modernização do RGPS (INSS) – Subprograma A e o Subprograma B, direcionado para o desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP).

A análise institucional para o financiamento do PROPREV baseou-se nos antecedentes favoráveis da reforma constitucional de 1988, dos novos regulamentos previdenciários promulgados em 1990 e 1991, e da continuidade da política prioritária do país para a reforma do Sistema Previdenciário ao longo dos anos da década de 1990, durante a preparação do projeto, antes da aprovação do empréstimo. Da mesma forma, a experiência e o comprometimento do MPAS com as reformas previstas e o consenso estabelecido entre os atores das instituições envolvidas e as missões do Banco durante a preparação do Projeto auguraram favoravelmente para a implementação do Projeto de acordo com o plano e cronograma de execução previsto. Respalado em experiências bem sucedidas de apoio do Banco para programas de desenvolvimento e modernização de instituições e sistemas previdenciários em vários outros países, a análise institucional ainda encontrou justificativa contundente na aplicação, em ambos os Subprogramas, da Metodologia de Apoio ao Desenvolvimento Institucional – MDI, para orientar tanto o desenho como a execução do PROPREV.

Tendo como objetivo a modernização da Previdência Social do Brasil, pela qual o país solicitou o apoio do Banco, a MDI foi considerado o modelo mais apropriado para o PROPREV, aliando três metodologias específicas: (i) para a preparação de projetos (MEP), (ii) supervisão durante a execução (MSP) e (iii) para avaliação dos resultados das intervenções (MER). Adicionalmente, a MDI ofereceu a vantagem de fomentar a aglutinação e geração de consenso entre os diversos atores e instituições envolvidos, desde a preparação do Projeto até a conclusão das reformas previstas, e dessa forma antecipar e mitigar os dois principais riscos da Proposta de Empréstimo: a possível falta de consenso no INSS sobre as prioridades para as mudanças institucionais e o risco de resistência dos servidores públicos durante o processo de reestruturação organizacional.

A metodologia MDI foi acatada pelo Executor na preparação do Projeto e aplicada como modelo para nortear os primeiros passos da execução. Entretanto, durante os primeiros três anos, ou seja, até o final do prazo original de desembolsos de dezembro de 2004, o avanço na implementação do Programa foi muito limitado e, segundo os PPMRs do Banco, considerado insatisfatório nos anos de 2002, 2003 e 2004. Até o final de 2004, o Programa tinha desembolsado apenas 10% do financiamento e 26% dos recursos da contrapartida. A esse respeito, é importante salientar que o insucesso nesse primeiro período não foi em consequência da estratégia do MDI. Tampouco se manifestaram de forma expressiva os dois principais riscos mencionados no parágrafo anterior.

- Os principais fatores que afetaram a execução do PROPREV antes de 2005 eram os seguintes: (i) transição e mudança do governo, período eleitoral de 2002, proibindo contratações entre 15/07/2002 e 03 de novembro de 2002; (ii) em 2003, mudanças das autoridades de liderança do MPAS e do INSS, substituição dos Consultores integrantes da então Equipe-base e

desestruturação da UCP e dos UEL's; (iii) ausência de decisões relevantes e estratégias de TI antes de 2005; (iv) em julho de 2003, promulgação do Novo Modelo de Gestão, porém atraso até 2005/2006 na concepção e apresentação dos produtos do NMG do INSS; (v) mudanças alterando a estrutura do INSS: Decretos: 4.688 de 07.05.2003; 4.874 de 11.11.2003; 5.257 de 27.10.2004 e, posteriormente 5.513 de 16.08.2005 e 5.870 de 08.08.2006. (vi) Atrasos no trabalho do Subprograma B com os municípios da amostra, ocasionados pelo período eleitoral no segundo semestre de 2004; e (vii) falta de experiência do Executor em projetos financiados pelo BID.

- Em retrospecto, pode-se afirmar que desde o início do PROPREV, existiu um claro consenso sobre os objetivos do Programa. Essa conclusão é corroborada pelos resultados atualmente alcançados, entretanto, não existiu uma definição clara sobre a metodologia, a estratégia e o enfoque dos processos para alcançar os objetivos almejados. O NMG de 2004 foi instituído para apoiar essas definições e se tornou a referência norteadora das ações nos anos depois 2004. A lição aprendida é que a análise institucional não antecipou a complexidade das transformações institucionais em caminho e dificilmente poderia ter antecipado as mencionadas causas como riscos que contribuíram para as dificuldades e o atraso na execução do PROPREV. A MDI era consistente com os resultados contemplados, mas diante das incertezas institucionais e estratégicas que caracterizaram o Programa até o início de 2005, não era preparado e programado para mitigar o grande número de situações e riscos imprevistos.
- A aplicação dos conceitos de gestão por processos no âmbito do INSS tem como desafio traduzir-se na forma de integração das diferentes áreas e na própria concepção dos processos de trabalho, atos normativos, ações estratégicas e o próprio processo de planejamento, tendo sempre como foco a missão da organização e em última instância o cidadão. Embora ainda haja muitos pontos onde avançar, é visível a evolução desta integração se considerado o período de concepção e início da operacionalização do PROPREV.
- Hoje, o MPAS, a SPS e o INSS são instituições transformadas e modernizadas, especialmente quando comparadas com a situação existente em 2000 e 2001, durante a preparação do Programa. O processo de modernização é um processo contínuo, mas no tempo atual é baseado em estratégias e planos bem definidos. As instituições se comunicam, são fortalecidas, tem planos bem definidos e registram avanços praticamente irreversíveis. A sustentabilidade é inerente nos próprios avanços, os riscos são minimizados e as instituições estão mais bem preparadas que em períodos anteriores para mitigar riscos, inclusive para antecipar e mitigar os efeitos de riscos externos sobre as quais as instituições envolvidas não têm controle direto.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :

[X] Muito Provável (MP)	[] Provável (P)	[] Pouco Provável (PP)	[] Improvável (I)
---------------------------	------------------	-------------------------	--------------------

VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação sobre Resultados

- O Contrato de Empréstimo 1346/OC-BR estabeleceu as condições de supervisão e monitoramento do Projeto de acordo com as normas e procedimentos do Banco. Por parte do Executor foram estabelecidos os seguintes mecanismos e processos de acompanhamento e informação:

O Ministério da Previdência Social - MPAS foi designado como Órgão Executor do PROPREV. Para os fins de implementação e supervisão do PROPREV foi designada a Unidade Coordenadora do Programa – UCP e criadas duas Unidades de Execução Local: a UEL do Instituto Nacional do Seguro Social - UEL/INSS e a UEL da Secretaria da Previdência Social – UEL/SPS.

- A UCP, por estar inserida neste contexto, tem a finalidade de coordenar o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação de programas e projetos de cooperação internacional (técnica e financeira), firmados entre o governo brasileiro e organismos internacionais, tendo como mutuário o Ministério da Previdência Social. No caso do PROPREV, a UCP gerenciou e coordenou o Projeto, serviu como interlocutor junto ao Banco, representando o Ministério, a SPS e o INSS, preparou os relatórios com base de informações próprias relacionadas com as suas atribuições bem como as informações fornecidas pelas duas UELs. Aproximadamente 70% dos recursos previstos na Categoria 01 - Gerencia e Administração, foram investidos no trabalho da UCP no pagamento da equipe-base (servidores temporários) para revisão e execução dos produtos previstos, a capacitação de servidores, o acompanhamento físico do patrimônio e o pagamento de taxa administrativa ao PNUD decorrente do acordo de cooperação técnica firmado com este organismo internacional para apoio à implementação do PROPREV.
- Dada a natureza da Previdência Social do Brasil, todos os órgãos envolvidos no PROPREV dispõem de amplos sistemas informatizados, para coletar e processar dados para monitorar, avaliar e planejar suas respectivas atividades, e também contam com o apoio próprio da DATAPREV, - Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social, empresa pública vinculada ao Ministério da Previdência Social, instituída há mais de 35 anos. Ressalta-se que, apesar da disponibilidade de uma grande quantidade de informações, estatísticas, dados financeiros, de planejamento e execução, a maioria dos projetos ainda carece de mecanismos que façam a avaliação dos resultados sociais alcançados.
- A auditoria do PROPREV e as demonstrações financeiras do mesmo foram realizadas pela Secretaria Federal de Controle. d

b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post

1. Os sistemas de monitoramento do MPAS e relatórios de gestão do Ministério, da SPC, do INSS e da DATAPREV apoiarão futuras ações de monitoramento e avaliações dos efeitos da modernização da Previdência Social.
2. O Contrato de Empréstimo 1346/OC-BR não estabelece a condição de uma avaliação ex-post.

VII. Lições Aprendidas

Do Desenho

1. Programas contemplando a modernização institucional em qualquer nível da administração pública e as quais requerem processos de reorganização ou reestruturação institucional e cuja realização exige a promulgação de novas leis e regulamentos, devem levar em consideração estimativas realistas para a conclusão de processos dessa natureza e permitir um prazo comensurado de execução de projeto.
2. Na ocorrência de múltiplos riscos imprevistos e/ou imprevisíveis, inclusive de riscos transversais, durante a execução de um projeto, como ocorreu no caso do PROPREV, e quando se trata de um programa estratégico do mutuário, o apoio oportuno do Banco ao Executor para o realinhamento das ações do projeto, é uma prática recomendável. (A iniciativa do Banco, em setembro de 2004, de contratar consultoria para apoiar o Executor na preparação de um Plano de Ação com ajustes e lineamentos para adequar o PROPREV ao Novo Modelo de Gestão, e a posterior Missão de Administração e prorrogação do prazo para desembolsos foram intervenções oportunas para evitar um potencial fracasso do PROPREV e o risco de cancelamento de 90% dos recursos do financiamento ainda disponíveis no final do prazo original para desembolsos).
3. Atrasos na execução de projetos de modernização institucional, como o PROPREV, eventualmente poderiam ser reduzidos ou evitados mediante um processo mais demorado de preparação. (Meramente como observação de *hindsight*, a preparação e aprovação do PROPREV era prematuro. O momento mais oportuno para a preparação do Sub-programa RGPS teria sido o período após julho de 2003, quando foi promulgado o Novo Modelo de Gestão. A aprovação do financiamento ocorrendo até o final de 2004, o Projeto teria sido preparado consistente com as novas diretrizes e poderia ter sido implementado em menor tempo.
4. Há que se levar em conta os longos tempos necessários para implementar mudanças institucionais e culturais. Por exemplo, no caso de apoio em fases se poderia chegar a um prazo de a redor de 20 anos. Também se recomenda na primeira operação não formular objetivos de desenho muito ambiciosos pelo longo tempo requerido de execução. Já nas operações consecutivas se poderia ampliar os objetivos.

Da Execução:

5. No intuito de melhorar a eficiência de execução de projetos, no caso de instituições públicas e executores sem experiência anterior com o BID, deve-se considerar a constituição da UGP com profissionais que participam ativamente na preparação do projeto, além de providenciar treinamento específico dos servidores diretamente e indiretamente envolvidos na implementação.
6. Necessidade de comprometimento da administração que, além de apoiar os processos, deve promover a divulgação ampla e contínua interna antes e durante toda execução. Os servidores das instituições envolvidas devem ter conhecimento do programa, das mudanças que serão provocadas pelo projeto e que estejam motivados para participar.
7. Os fluxos de processos devem ser bem definidos e constar de manuais ou outros documentos de acesso fácil para todos os envolvidos nas ações do projeto. Da mesma forma, as atribuições de cada uma das partes do projeto devem ser bem definidas. Devem ser publicados instrumentos (portarias, regulamentos, etc) válidos na instituição, de modo que todos estejam cientes de suas responsabilidades dentro do projeto
8. É imprescindível que um projeto como o PROPREV dispõe de um sistema apropriado de gerenciamento informatizado do projeto. Os instrumentos de controle devem ser estabelecidos antes do início do projeto e aprimorados durante a sua execução. A necessidade de informações por parte de todas as instituições envolvidas, direta ou indiretamente no projeto, como o Banco e os órgão de controle interno e externo dos órgãos públicos, torna fundamental a existência de informações confiáveis.
9. Salienta-se que projetos como o PROPREV, que contemplam a aquisição de equipamentos sofisticados de comunicação e informática bem como a contratação de dezenas de consultores e/ou firmas de consultoria tenham em sua equipe ou contrate consultores especialistas, para garantir editais, especificações técnicas, e termos de referências de qualidade e para acompanhar os processos. Em contratações estratégicas e de elevado custo, como a Fabrica de Software, dever-se-ia estudar a alternativa de customização, assim como conhecer a experiência internacional a respeito.

10. A Cláusula 3.03 (c) do Contrato de Empréstimo estabeleceu, como condição prévia ao primeiro desembolso dos recursos do Financiamento para o Subprograma RGPS, que esteja em vigor um instrumento jurídico, aprovado pelo Banco, regulando a relação entre o INSS e a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV) para os propósitos do Programa. Tendo em vista as normas pertinentes do BID para a aquisição de bens e serviços, a mencionada condição contratual poderia apenas contemplar a hospedagem, nas dependências da DATAPREV, dos equipamentos de processamento de dados a serem adquiridos no âmbito do Programa e a operação dos mesmos por pessoal do INSS. Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento dos sistemas TI contratados pelo INSS sem a participação da Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV no desenvolvimento dos mesmos se mostrou inapropriado pela necessidade de manutenção e de internalização posterior dos novos ou atualizados sistemas no ambiente da DATAPREV. O fator negativo do insucesso na implementação da “fabrica de software” contribuiu para um atraso na implementação plena de todos os Sistemas da Previdência. Por outro lado, a mesma situação teve o efeito positivo de contribuir para o fortalecimento das relações interinstitucionais entre o INSS e a DATAPREV, além da capacitação “*in house*”, pela cooperação no desenvolvimento e na implementação dos sistemas ainda faltantes nessa área crítica da Previdência do Brasil.

Anexos

Anexo 1A e 1B
Financiamento do Projeto
Anexo 1-A Fonte de Financiamento
(Montantes em US\$ 000)

Empréstimo 1346/OC-BR, BR0327

	Custo Total Projeto - Planejado (US\$milhões)						Custo Total do Projeto - Atual (US\$ milhões)			% do planejado		
Categoria de Investimento	Orçamento Inicial Anexo A (Original)			Orçamento Vigente								
	BID 1	LOCAL 2	TOTAL 3	BID 4	LOCAL 5	TOTAL 6	BID 7	LOCAL 8	TOTAL 9	BID 10	LOCAL 11	TOTAL 12
1. Gerência e Admininstração	348	2.889	3.237	49	6.095	6.144	49	4.916	4.965	100.0	80.6	80.8
1.1 UCP	247	2.250	2.497	48	3.988	4.036	48	3.467	3.515	100.0	88.1	87.1
1.2 UEL/INSS	0	572	572	0	1.277	1.277	-	902	902	-	70.6	70.6
1.3 UEL/SPS	101	67	168	1	830	831	1	547	548	100.0	66.0	65.9
2. Modernização do Regime Geral RGPS	49.951	43.630	93.581	22.067	29.764	51.831	22.067	22.832	44.899	100.0	76.7	86.6
2.1 Fortalecimento da Gestão	20.864	10.196	31.060	8.102	7.745	15.876	8.102	7.121	15.223	100.0	91.9	95.9
2.2 Integração de Processos	25.016	32.843	57.859	13.361	21.372	36.117	13.361	15.217	28.578	100.0	71.2	70.8
2.3 Recursos Humanos	1.735	491	2.226	228	265	493	228	219	447	100.0	82.6	90.7
2.4 Atendimento ao Público	2.336	100	2.436	376	382	764	376	275	651	100.0	71.9	85.2
3. Desenvolvimento dos Regimes Próprios	3.498	2.332	5.830	2.277	4.372	6.649	2.277	3.309	5.586	100.0	75.7	84.0
3.1 Fortalecimento da SPS	624	416	1.040	494	2.832	3.326	494	1.924	2.418	100.0	67.9	72.7
3.2 Apoio à Prev. Soc. Municip.	2.874	1.916	4.790	1.783	1.540	3.323	1.783	1.385	3.168	100.0	89.9	95.2
Subtotal	53.797	48.851	102.648	24.393	40.231	64.624	24.393	31.057	55.450	100.0	77.2	85.8
4. Custos Financeiros	570	640	1.210	57	640	697	57	562	619	100.0	87.8	88.8
4.1 Comissão de Crédito	0	640	640	0	640	640	0	562	562	-	87.5	87.8
4.2 Inspeção e Supervisão	570	0	570	57	0	57	57	0	57	100.0	100.0	100.0
5. Juros	0	5.900	5.900	0	5.900	5.900	0	4.731	4.731	-	80.2	80.2
7. Imprevistos	2.633	1.609	4.242	-	868	868	-	-	-	-	-	-
8. Total Geral	57.000	57.000	114.000	24.450	47.639	72.089	24.450	36.350	60.800	100.0	76.3	84.3
Porcentagem	50%	50%	100%	33,9%	66.1%	100%	40,2%	59,8%	100%	-	-	-

Fonte: Colunas 1-3, Anexo A, Contrato de Empréstimo; Colunas 4-9 LMS 15.07.2010 e Relatório Semestral 1º de 2010 com informações em 30.06.2010.

Anexo 1- B
Calendário de Investimentos
(Montantes em US\$ 000)

Empréstimo 1346/OC-BR, BR0327

Anos	Original			Vigente			Executado			% do planejado
	BID 1	Local 2	Total 3	BID 4	Local 5	Total 6	BID 7	Local 8	Total 9	%
2001	-	-	-	-	650	650	-	221	221	34.0
2002	19.932	22.934	42.866	2.332	3.850	6.182	2.332	3.686	6.018	97.3
2003	19.595	19.131	38.726	2.254	3.870	6.124	2.254	1.829	4.083	66.6
2004	17.473	14.935	32.408	1.160	10.230	11.390	1.160	9.128	10.288	90.3
2005	-	-	-	1.745	8.750	10.495	1.745	7.736	9.481	90.3
2006	-	-	-	7.056	4.842	11.898	7.056	3.813	10.869	91.3
2007	-	-	-	8.000	5.150	13.150	8.000	3.651	11.651	88.6
2008	-	-	-	1.170	6.762	7.932	1.170	4.376	5.546	69.9
2009	-	-	-	733	3.060	3.793	733	1.452	2.185	57.6
2010	-	-	-	-	475	475	-	458	458	96.4
TOTAL	57.000	57.000	114.000	24.450	47.639	72.089	24.450	36.350	60.800	84.3

Fonte: Colunas 1-3, Anexo A, Contrato de Empréstimo; Colunas 4-9 LMS 15.07.2010 e Relatório Semestral 1º de 2010 com informações em 30.06.2010.

ANEXO 2

AJUDA MEMÓRIA

REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO SISTEMA DE PREVIDENCIA SOCIAL - PROPREV

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 1346/OC-BR

Foi realizada reunião de avaliação e encerramento do Programa de Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social - PROPREV, no dia 02 de agosto 2010, nas dependências da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério da Previdência Social (SPOA/MPS), à qual está subordinada a Unidade de Coordenação do Programa (UCP/MPS). A realização da referida reunião teve por objetivo socializar e discutir as informações, objetivos, lições aprendidas e metas alcançadas no âmbito do Programa apresentadas no Relatório de Término de Projeto (PCR) e construir uma avaliação compartilhada e participativa das partes envolvidas na execução do mesmo.

De posse de uma primeira versão do documento, o mesmo e um questionário para obtenção de relatos sobre o Programa foi enviado, por meio eletrônico, ao Executor e seus beneficiários (INSS e SPS), incluindo representantes dos seis Regimes Próprios de Previdência (RPPs) Municipais abrangidos, com o objetivo de apresentar o PCR e obter seus comentários, os quais foram prontamente encaminhados ao Banco, por intermédio da Unidade de Coordenação de Programas do MPS e considerados na versão final apresentada, discutida e avaliada na reunião em referência.

Os resultados do Programa, ora apresentados, foram acompanhados das informações apresentadas: i) nos Relatórios Semestrais de Progresso; ii) nos Sistemas do Banco (PPMR, OPMAS, WLMS etc.); iii) no Plano de Ação/Operação elaborado em 2004; iv) nos relatórios anuais de auditoria realizadas pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (SFCI/CGU) que analisaram aspectos relativos à gestão das ações planejadas e executadas, orçamentários, contábeis e financeiros dos recursos utilizados; e v) por meio de reuniões periódicas de acompanhamento realizadas pelo BID em conjunto com a UCP/MPS.

Participaram da Reunião:

- Representantes do Órgão Executor e Beneficiários das ações do Programa: i) Sra. Eneida Cardoso de Britto Correa, Subsecretária Adjunta da SPOA/MPS; ii) Sr. Delubio Gomes P. Silva, Diretor da SPS/MPS; iii) Sr. Mauricio Martinelli Pedreira, Coordenador Técnico do Projeto RPP/SPS; iv) Sr. Alan do Nascimento Santos, DATAPREV e ex-Coordenador Técnico do Projeto RGPS/INSS; v) Jesiel Soares da Silva, Coordenador da UCP/MPS; vi) Sra. Angelica Matos, Equipe UCP/MPS; vii) Sra. Lilian Costa Cardoso, Equipe UCP/MPS; viii) Sra. Vanderleia Neves dos Santos, Equipe UCP/MPS; ix) Sr. William Veronese Rocha, Coordenador Técnico do Projeto RGPS/INSS.
- Representantes dos Órgãos de Controle: i) Sr. José Marcelo Castro de Carvalho, Assessor Especial de Controle Interno MPS/AGU; ii) Sr. Carlos Alberto dos Santos Silva, Auditor da Controladoria Geral da União (CGU); iii) Sra. Walquiria Alves de Souza, Auditora (CGU).
- Representando do BID: i) Sra. Claudete Camarano, Chefe de Projeto, Especialista ICF/ICS/CBR; Sra. Marília Santos, Analista de Operações ICF/CSC; Sr. Bernal Darnel, Consultor (ICS/CBR).

Após apresentação dos participantes, a Sra. Subsecretaria agradeceu a presença de todos e solicitou aos mesmos que realizassem um breve relato de sua experiência junto ao PROPREV, momento em que foram abordados e explicitados os seguintes temas:

i) Quanto ao Subprograma de Modernização da Administração do Regime Geral de Previdência Social (RGPS):

- ✓ Em 1999/2000, período de concepção do PROPREV, o grande desafio era a mudança estrutural do Sistema Previdenciário existente. Nesse sentido, o Programa cumpriu, integralmente, com seu objetivo, uma vez que criou e implantou um novo modelo de gestão que proporcionou, entre outros benefícios, a integração das três casas que compõem o Sistema Previdenciário Brasileiro – MPS, INSS e DATAPREV. Hoje as três instituições estão transformadas e modernizadas. O processo de modernização é um processo contínuo, mas no tempo atual está baseado em estratégias e planos bem definidos. As instituições se comunicam, estão fortalecidas e registram avanços praticamente irreversíveis. A sustentabilidade é inerente nos próprios avanços, os riscos são minimizados e as instituições estão mais bem preparadas que em períodos anteriores para mitigar riscos;
- ✓ Entende-se que, em parte, a expectativa gerada quanto aos resultados que o PROPREV proporcionaria foi muito alta, uma vez que na fase de sua concepção não havia a disponibilidade de recursos para investimento, como atualmente.
- ✓ Com o PROPREV houve mudanças de cunho cultural, saindo de um modelo extremamente departamentabilizado para um modelo por processos, com foco no cliente/cidadão, com a internalização de conceitos de gestão e orientado a resultados;
- ✓ Com respeito à infra-estrutura física e de tecnologia da informação, com o PROPREV as agências foram padronizadas, quanto à sua estrutura física e de processo de atendimento e o parque tecnológico saiu de uma situação de sucateamento e obsolescência para 100% atualizado. A rede de comunicação também foi expandida;
- ✓ Mesmo com todos esses avanços, devido ao aumento em 30% no volume de atendimento e do cadastro previdenciário brasileiro ser um dos maiores do mundo, para que a Previdência Social continue cumprindo com seu papel é necessária a manutenção do processo de modernização, em especial dos sistemas informatizados, o que no âmbito do PROPREV não se chegou aos resultados planejados devido a problemas nos contratos realizados (Fabrica de Software e GED). Por outra parte, esses problemas resultaram na internalização por parte da DATAPREV das obrigações relacionadas a TI (manutenção e gestão do sistema, atualização e desenvolvimento de novos sistemas);
- ✓ Com a implementação do PROPREV os recursos para investimento e manutenção do modelo de gestão e sistema ora vigente foram ampliados.. Os investimentos que poderão ser requeridos de novos programas similares ao PROPREV deverão ser destinados a ações pontuais que não sejam relacionadas à manutenção do sistema.
- ✓ Recomenda-se que para elaboração de programas semelhantes seja envolvido um maior número de técnicos e de todas as níveis hierárquicos da instituição;
- ✓ Apesar de o Programa estar terminando, nesta data ações decorrentes, identificadas e planejadas no âmbito do PROPREV continuaram sendo desenvolvidas, como os sistemas CNIS e SIB.

ii) Quanto ao Subprograma de Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP):

- ✓ A ação e recursos destinados ao cadastramento dos servidores dos RPPs dos seis municípios participantes proporcionaram à SPS um maior conhecimento quantitativo e qualitativo da

realidade previdenciária municipal. Foi observada e confirmada, ainda, a heterogeneidade e o grande viés político existente no tocante à gestão dos RPPs;

- ✓ As ações desenvolvidas (estudos técnicos, atuariais, legais e institucionais para apoiar a reforma e o aperfeiçoamento da gestão dos RPPs municipais) ajudaram a SPS a entender a realidade dos RPPs no Brasil e a proporcionar uma melhoria na utilização dos recursos públicos dos municípios participantes, resultado este que ultrapassa os resultados diretamente e inicialmente esperados;
- ✓ Ficou claro que, para se obter êxito no apoio proposto no âmbito do Programa e realizado nos seis municípios, é imperativo o comprometimento e interesse dos dirigentes, o que em alguns casos, esta postura é prejudicada devido à grande rotatividade dos gestores;
- ✓ Com a experiência, foi observado que a atuação junto a municípios de médio e pequeno porte é mais eficaz que a junto a municípios de grande porte, devido a uma maior dependência dos primeiros dos recursos oriundos da União;
- ✓ Com respeito aos recursos destinados ao Fortalecimento da SPS, os mesmos foram essenciais ao desenvolvimento dos trabalhos propostos no âmbito do PROPREV - planejar, prestar assistência técnica, supervisionar os RPPs e apoiar a Reforma e Gestão da Previdência Social Municipal, em especial, pela contratação de consultores especializados cuja qualificação e experiência inexistem nos quadros do MPS (atuários, especialistas em legislação previdenciária etc.);
- ✓ Os seminários realizados apoiaram a disseminação, conhecimento e importância por parte do cidadão do tema Previdência Social no Brasil.

iii) Quanto à Gestão do Programa:

- ✓ A gestão das ações do Programa foi impactada pelas mudanças políticas e administrativas que contribuíram para frequentes mudanças institucionais e administrativas, o que, em parte, afetou o cronograma e a eficácia de execução;
- ✓ O Programa foi desenhado com prazo sub-estimado de execução, tendo em vista sua dimensão e complexidade. As expectativas de resultados e os valores de investimentos previstos foram superdimensionados e as dificuldades institucionais, também, foram sub-estimadas;
- ✓ Em 2003, com a publicação do Termo de Ajuste de Conduta do Ministério Público do Trabalho, o chamado TAC, foi proibida a contratação de consultores – Pessoa Física para compor as equipes base de apoio à execução de programas e projetos executados com o apoio de Agências de Cooperação Técnica Internacional e pela publicação do Decreto nº 5.151/2003, que praticamente inviabilizou a contratação de consultores - Pessoa Física. Este fator ocasionou constantes mudanças no quadro de pessoal de apoio à gestão e coordenação do PROPREV. Mesmo com a contratação de funcionários temporários, que substituíram a Equipe Base no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica celebrado com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, o problema não foi resolvido uma vez que tais contratos são temporários e esses recursos humanos migram para outras funções onde conseguem melhores condições de trabalho (salário, estabilidade funcional etc). Por outro lado, essa determinação forçou o MPS a internalizar e assumir a realização dos processos de aquisição e contratação, o que hoje é observado como um grande avanço institucional;
- ✓ As metas e indicadores estabelecidos, nem sempre, tinham relação com os resultados, atividades e produtos propostos no PROPREV;
- ✓ Para novos programas, com o tamanho, valor e complexidade do PROPREV, recomenda-se que os mesmos sejam escalonados/em fases para que o mutuário não seja onerado com o pagamento da Comissão de Permanência devido ao atraso na execução;

- ✓ Observa-se que o PNUD não exerceu seu papel a contento, especialmente no que diz respeito ao apoio à gestão dos contratos. Diante deste fato e da internalização da execução dos processos de aquisição e contratação, o MPS não utilizará esta modalidade de apoio em novos programas financiados por organismos internacionais.

Durante as discussões foi registrado, ainda, que: i) apesar do atraso ocorrido na execução, do cancelamento de parte dos recursos, das mudanças institucionais, pactuações e de direcionamento ocorridos no Programa, grande parte dos objetivos e resultados esperados foi alcançada e que o PROPREV, em seus dez anos de execução, cumpriu com seu propósito inicial, o de apoiar a Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social Brasileiro; ii) um processo como este, de modernização e transformação de instituições, de instrumentos e ferramentas de trabalho e de gestão de pessoas (cultura organizacional), completa o seu ciclo em, pelo menos, duas décadas, que é o tempo em que as mudanças organizacionais, institucionais e culturais são incorporadas por um grupo como o da Administração Pública brasileira,iii) a Força Tarefa (realização de reuniões mensais conjuntas entre o Banco, o executor e o organismo de cooperação técnica para apoio na definição da melhor e mais adequada estratégia/procedimento para execução dos recursos e acompanhamento/monitoramento das fases de cada processo licitatório em andamento), realizada com o apoio do Banco no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006, foi essencial para o sucesso das contratações, comprometimento de recursos e, em parte, alcance dos resultados; iv) no âmbito do PROPREV se fez muito, mas existem ações que necessitam ser continuadas para assegurar a sustentabilidade dos efeitos e futuros impactos esperados; v) os problemas internos e externos observados e enfrentados nesses dez anos no âmbito do PROPREV resultaram no aperfeiçoamento e amadurecimento de conhecimentos e assunção efetiva de responsabilidades por parte dos gestores; vi) a qualidade, pertinência e correlação dos indicadores com os objetivos dos Programas deveriam ser aperfeiçoadas para um acompanhamento e controle mais efetivos.

Por fim, registra-se que os dados apresentados foram considerados pertinentes, válidos e aprovados por todos, sendo autorizada, pelas autoridades do Órgão Executor, nesta data, a publicação, pelo BID, do documento apresentado - PCR do Programa relativo ao Contrato de Empréstimo N° 1346/OC-BR.

Brasília, 02 de agosto de 2010.


Eneida Cardoso de Britto Correa
Subsecretaria Adjunta
SPOA/MPS


Claudete Camarano
Especialista Setorial - BID
ICF/ICS/CBR

ANEXO 2A

RESUMO DAS INFORMAÇÕES DO ENCERRAMENTO DO PROGRAMA Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social – PROPREV Empréstimo 1346/OC-BR (BR0327)

OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO – OD : Apoiar a modernização da gestão do sistema de previdência social brasileiro, no marco da reforma do sistema aprovada pelo Congresso Nacional em 15 de dezembro de 1998.

Subprograma A. Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social (RGPS)

Propósito: Fortalecimento do INSS

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
Componente I Fortalecimento da Gestão Implantação de novo modelo de administração gerencial, eficiente e transparente, com especial ênfase na implantação do Plano Estratégico do INSS	<p>Este Objetivo foi alcançado de forma significativa. Atualmente as unidades do INSS são geridas de forma alinhada ao planejamento estratégico, com metas claras e definidas em um processo estruturado de planejamento. A gestão é conduzida de forma integrada entre as diversas áreas. Há ainda desafios para consolidação deste modelo e para disponibilização dos instrumentos (principalmente sistemas e processos) para melhorar os resultados.</p>	<p>O principal problema identificado foram os prazos para viabilização das propostas concebidas no início do projeto. As diversas mudanças de gestores, o desalinhamento inicialmente verificado entre o MPS/INSS/Dataprev consumiu consideráveis esforços e atrasou a adoção das ações. Tal situação foi saneada apenas na fase final do programa, prejudicando o alcance das metas nos prazos previstos. O modelo de gestão teve que evoluir ao longo da execução do projeto para garantir a sua viabilização. Os resultados alcançados não se referem estritamente à agenda definida no início do Proprev e este não acompanhou esta evolução.</p>	<p>Para um desafio desta envergadura é preciso um patrocínio muito forte, que garanta a continuidade das ações em uma linha clara de condução que permita transparência as evoluções alcançadas e a adoção dos ajustes de forma continua, com o mínimo de rupturas possíveis.</p>
Lições aprendidas	<p>O custo de transição de gestão em projetos desta envergadura é muito alto. Há necessidade de alinhamento continua do programa ao longo de sua execução, alinhando-o às necessidades da organização. A manutenção de metas fora do contexto acabam tornando o programa um ônus para a organização em alguns casos, pois é necessário continuamente justificar alterações imprescindíveis na gestão e planejamento estratégico.</p>		

Subprograma A. Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social (RGPS)

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
<p>Componente II Integração de Processos</p> <p>Implantação do Plano Diretor de Tecnologia e Informação (PDTI) visando:</p> <p>(i) a reestruturação da relação e a distribuição de responsabilidades entre MPAS/INSS e a (DATAPREV);</p> <p>(ii) a priorização das tarefas para o fortalecimento tecnológico do INSS;</p> <p>(iii) a integração dos sistemas de arrecadação e benefícios e adoção de codificação única de identificação dos segurados;</p>	<p>(i) Houve uma grande evolução se comparando ao quadro do início do programa. A relação atual é clara, integrada e baseada em papéis bem definidos. A articulação é contínua e precisa ser ajustada a cada novo desafio da organização.</p> <p>(ii) Houve grande avanço no ambiente cliente (equipamentos das unidades), alcançando-se o nível adequado de operação. No que tange ao ambiente central o processo ainda esta em curso, por meio da modernização dos sistemas utilizando as novas tecnologias. O desenvolvimento de sistemas teve dificuldades com a contratação de serviços externos e foi viabilizado ainda que com bastante atraso, por meio da estruturação interna (Dataprev) para condução dos projetos mais críticos. A evolução do ambiente de desenvolvimento, ferramentas e a internalização das novas tecnologias, entretanto, ainda estão em curso.</p> <p>(iii) A integração dos sistemas de arrecadação foi prejudicada pela cisão da RFB, porém os sistemas da mesma mantêm a integração necessária com os sistemas previdenciários. Os sistemas de benefícios estão em plena fase de desenvolvimento na visão integrada prevista no Proprev. A codificação única de identificação dos segurados foi viabilizada pela evolução da identificação de elos dos NIT e pela integração com o cadastro de CPF da RFB.</p>	<p>(i) as transições de gestão e a dificuldade de alinhar os objetivos de cada instituição implicaram em grande dificuldade de implantação deste sub-componente. Houve um grande período de desalinhamento que implicou em atrasos para o projeto como um todo.</p> <p>(ii) Após a elaboração do PDTI houve muita dificuldade em articular sua implantação , grande parte decorrente do não alinhamento entre o INSS/MPS e Dataprev em especial no que tange a aspectos técnicos e de pessoal da área de TI. A implantação tem sido conduzida em ritmo lento em função das dificuldades de adequação das casas para internalizar as novas tecnologias e principalmente modelo de gestão de TIC previsto no PDTI. Houve insucesso nas principais contratações de serviços realizadas e algumas foram inviabilizadas, prejudicando um pilar fundamental do programa que era o desenvolvimento de novos sistemas.</p> <p>Houve grande impacto nessa meta pelo atraso na contratação e insucesso na execução dos serviços de desenvolvimento de sistemas de terceiros. A alternativa adotada para viabilização, a saber, a internalização das demandas pela Dataprev, tem atendido, porém o atraso no início do processo e a necessidade de viabilizar gradualmente a alocação dos recursos (concursos), a dificuldade em manter os quadros (retenção de mão-de-obra) e o amadurecimento do processo de desenvolvimento nas novas tecnologias, tem tornado processo longo e trabalhoso, razão que explica o porquê estes não foram ainda concluídos.</p>	<p>(i) em um projeto de grande impacto e longo prazo de maturação e implantação é fundamental definir mecanismos de alinhamento contínuo do programa e da definição estratégica a ser conduzida em sua execução.</p> <p>(ii) O processo de modernização tecnológica tem como premissa um modelo de gestão que permita a integração das pessoas na organização e sua capacitação para suportar os novos desafios. Neste contexto, retenção de recursos humanos e uma estratégia consistente de governança em serviços terceirizados são fundamentais para o sucesso. As questões técnicas precisam de diretrizes claras e grande vinculação aos processos de negócio para também obter êxito.</p> <p>(iii) Em um projeto deste nível de risco e impacto é preciso traçar planos alternativos desde o início para o caso de insucesso de alguma das alternativas. A aposta no modelo de contratação de serviços de fabrica de software e internalização destes sistemas pela Dataprev apresentou riscos que confirmaram em vários aspectos e que implicaram em atrasos e dificuldades de viabilização da meta. Em novas iniciativas deste porte e complexidade é fundamental traçar caminhos alternativos simultâneos para evitar novas ocorrências deste porte em ações estruturantes do programa.</p>

<p>(iv) a criação de uma Unidade de Gestão Tecnológica no âmbito do INSS, responsável pela definição de prioridades e pela supervisão do desenvolvimento e integração de todos os processos.</p>	<p>(iv) A área foi criada e conseguiu atender os principais objetivos no que tange à gestão de TIC. Há ainda o desafio de evolução dessa área para complementar seus focos de atuação e ampliar as soluções de TIC aplicáveis ao negócio e o acompanhamento adequado dos serviços por terceiros.</p>	<p>(iv) A área de TIC do INSS ainda é relativamente pequena e não consegue atuar diretamente em nível nacional, precisando articular-se com outras áreas para este objetivo. A atuação desta área nas demandas de sistemas ainda é parcial e não permite atuar ativamente nas questões de negócio e em alternativas tecnológicas da forma adequada</p>	<p>(iv) Evoluir na estruturação da área de TI de forma gradual e alinhada ao negócio, desde que garantida a disponibilidade de pessoal para exercer adequadamente esta função.</p>
<p>Lições aprendidas</p>	<p>A integração dos órgãos em processo de grande impacto para o negócio em um contexto de constantes mudanças gerenciais e ajustes nas estratégias torna processo de integração de processos e seus vários desdobramentos algo de grande complexidade algo que exige clareza na estratégia, capacidade de adequação contínua do planejamento, alta capacidade de comunicação e convergência das necessidades e particularidades de cada órgão. As questões técnicas, que por si só já são um grande desafio, tem como premissa este contexto favorável para serem viabilizados. No caso deste programa tal contexto se consolidou apenas na 2ª parte de sua execução, ocasionando atrasos significativos no alcance de alguns de seus principais objetivos. É preciso criar mecanismos de avaliação desta complexidade e dos impactos sobre a mesma para uma gestão mais eficaz do programa, da aplicação de seus recursos e da indicação e avaliação dos resultados.</p>		

Subprograma A. Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social (RGPS)

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
<p>Componente III</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Elaboração e Implantação de um Plano de Gestão de Recursos Humanos, contemplando, entre outros aspectos:</p> <p>(i) revisão das políticas de pessoal, incluindo mobilidade, disponibilidade, contratação, promoção, e descrição de cargos e de carreira;</p> <p>(ii) análise quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal;</p> <p>(iii) o acompanhamento e controle das atividades básicas de administração do pessoal;</p> <p>(iv) a modernização dos sistemas de avaliação de desempenho;</p> <p>(v) a preparação e implantação de programas contínuos de capacitação técnica e de desenvolvimento gerencial;</p> <p>(vi) a informatização do registro de servidores e a implantação de mecanismos de atualização e controle.</p>	<p>(i) Houve grande avanço com a criação das carreiras de perito médico, assistentes sociais, analistas e técnicos previdenciários. Além disso, a realização periódica e constante de novas contratações permitiu uma renovação importante dos quadros do órgão.</p> <p>(ii) Este trabalho tem sido realizado de forma gradual, focada em necessidades mais latentes de ajustes quantitativa e qualitativa das pessoas. Esta avaliação permitiu viabilizar o processo de definição das carreiras e o projeto de expansão da rede de atendimento, dentre outras iniciativas.</p> <p>(iii) Não houve alteração significativa neste processo.</p> <p>(iv) Foi implantada a sistemática de avaliação das carreiras de peritos e administrativos, vinculadas às metas estratégicas da organização.</p> <p>(v) Foi implantada nova sistemática de Capacitação, convergindo ensino à distância, presencial e supervisão operacional. Foram promovidas diversas ações de desenvolvimento gerencial.</p> <p>(vi) foi implantado o sistema de controle de frequência do INSS desde 2009.</p>	<p>(i) Nem todos aspectos do plano de carreira foram viabilizados. As carreiras ainda estão em fase de consolidação, não houve a diferenciação das atividades de analistas e técnicos nas unidades de forma efetiva e o processo de transição não foi objeto de um plano estruturado de gestão de mudanças.</p> <p>(ii) Ainda não foi consolidada uma metodologia estruturada e periódica de avaliação que abranja todas as carreiras e atividades. Este processo está em fase de amadurecimento em conjunto com as avaliações de desempenho.</p> <p>(iii) Este processo não foi priorizado.</p> <p>(iv) Não se aplica.</p> <p>(v) O processo descrito foi viabilizado apenas a partir de 2008.</p> <p>(vi) Não foi viabilizada a autenticação por certificação digital dos servidores.</p>	<p>(i) Há ainda muito que evoluir nos instrumentos e na sistematização das políticas de pessoal para garantir a sustentabilidade e evolução da política de pessoal. Na criação de mecanismos claros de atribuição das carreiras e nas políticas de suas evoluções.</p> <p>(ii) É fundamental viabilizar a institucionalização do processo de análise do quadro de pessoal em função da necessidade de adequação constante no processo de implantação de novos processos e sistemas e mesmo da expansão da rede de atendimento.</p> <p>(iii) É preciso avaliar a priorização da modernização deste sub-componente.</p> <p>(iv) É preciso evoluir os mecanismos de avaliação constantemente no processo de consolidação do modelo.</p> <p>(v) A estrutura de produção e acompanhamento dos cursos precisa ser ajustada para a demanda existente e o modelo precisa de mais alguns anos para consolidar totalmente. A aceitação dos servidores tem sido muito boa.</p> <p>(vi) evolução dos mecanismos de identificação e integração do mesmo aos sistemas de acompanhamento.</p>
Lições aprendidas	<p>As ações de recursos humanos ocorreram de forma complementar às necessidades das atividades finalísticas, este se mostrou o melhor caminho para a primeira etapa, porém não pode perder de foco a necessidade de ajustar o processo de gestão de pessoas como um todo. A aceitação das mudanças pelos membros da organização foi muito positiva até o presente momento, com exceção do controle de frequência.</p>		

Subprograma A. Modernização da Administração do Regime Geral da Previdência Social (RGPS)

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
<p>Componente IV</p> <p>Atendimento ao Público</p> <p>Implantação de procedimentos e sistemas destinados a melhorar o atendimento ao público, incluindo:</p> <p>(i) a sistematização dos procedimentos de prestação de serviços ao público nas diversas áreas do INSS;</p> <p>(ii) a implantação e aperfeiçoamento dos sistemas de auto-atendimento, tais como internet e quiosques;</p> <p>(iii) o fortalecimento do sistema de benefícios;</p> <p>(iv) o desenvolvimento de um sistema de ouvidora.</p>	<p>(i) foi implantada nova sistemática de atendimento, baseada na ampliação dos serviços remotos e uso intensivo da central de atendimento 135 e do atendimento agendado. Foi criada uma área específica para tratar o tema.</p> <p>(ii) Foram disponibilizados novos serviços, ampliado de 5% para mais de 60% o volume de atendimentos feitos remotamente por meio da internet e telefone. A solução por quiosques foi descontinuada.</p> <p>(iii) os sistemas de benefícios passaram por um grande processo de evolução durante o programa, permitindo a viabilização do reconhecimento automático de direitos em várias situações e a integração ao atendimento agendado.</p> <p>(iv) Sistema desenvolvido e implantado.</p>	<p>(i) ainda faltam os novos sistemas para ampliar o volume de serviços nos canais remotos.</p> <p>(ii) o uso dos serviços pela internet sem apoio do 135 ainda é relativamente pequeno.</p> <p>(iii) para um novo salto de qualidade será preciso substituir os principais sistemas em uso. O processo ainda está em andamento.</p> <p>(iv) não se aplica.</p>	<p>(i) monitorar as necessidades e atuar na contínua evolução dos serviços.</p> <p>(ii) ampliar os serviços por canais remotos e a sistemática de acesso, integrando-a a agentes bancários e outros parceiros, além de permitir a autenticação de forma mais facilitada.</p> <p>(iii) Viabilizar os novos sistemas para melhorar a qualidade, segurança e portfólio de serviços da área de benefícios.</p> <p>(iv) evoluir o sistema adequando às evoluções de negócio.</p>
Lições aprendidas	<p>Foi possível evoluir muito nessa área por se tratar do principal foco da gestão ao longo deste período. Mesmo com as restrições de desenvolvimento de sistemas, foi possível achar soluções para evolução dos sistemas legados e permitir o salto de qualidade verificado.</p>		

Subprograma B. Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP)

Propósito: Fortalecer a capacidade da Secretaria da Previdência Social (SPS) para planejar, prestar assistência técnica e supervisionar os RPP, especialmente em nível municipal, apoiando o desenvolvimento de projetos-pilotos para a elaboração de alternativas de marco legal e de modelos de gestão previdenciária municipal.

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
Componente I Fortalecimento da SPS Contratação de serviços de consultoria e capacitação e aquisição de equipamentos e material de apoio para fortalecer a capacidade técnica da SPS em suas três funções básicas: (i) supervisão da gestão dos RPP; (ii) apoio ao desenvolvimento de sistemas de registro e informação para a integração das bases de dados dos RPP e (iii) preparação de estudos técnicos, legais e institucionais, para apoiar a reforma e o aperfeiçoamento da gestão dos RPP municipais, incluindo a preparação das projeções financeiras e atuariais dos mesmos.	<p>Durante o período de vigência do PROPREV a área de supervisão dos RPPS – Regimes Próprios na Secretaria de Políticas de Previdência Social – SPS, no DRPSP foi aperfeiçoada e aumentada com a participação importante dos consultores contratados pelo projeto. Com melhora significativa da supervisão e controle da legislação dos RPPS, bem como um maior controle na gestão dos referidos entes.</p> <p>Ocorreu também um avanço substancial nos sistemas de informação da base de dados dos RPPS, permitindo assim um melhor diagnóstico da sustentabilidade dos RPPS no médio e longo prazo.</p> <p>Por último, houve sensível melhora na elaboração das projeções atuariais dos RPPS devido a contratação com recursos do projeto de avaliação atuarial para os RPPS municipais vinculados ao projeto.</p>		
Lições aprendidas			


Subprograma B. Desenvolvimento dos Regimes Próprios de Previdência (RPP)

Tema	O que funcionou	O que não funcionou	Recomendações para o Futuro/Sustentabilidade
<p>Componente II</p> <p>Apoio à Reforma e Gestão da Previdência Social Municipal</p> <p>Este componente visa a elaboração e atualização de dados previdenciários, a realização de avaliações atuariais, estudos técnicos, jurídicos e institucionais e as atividades necessárias para preparar projetos-piloto municipais de reforma previdenciária.</p>	<p>A contratação com recursos do Projeto para recadastramento dos servidores ativos e inativos dos RPPS foi fundamental para a melhoria da gestão dos RPPS municipais vinculados ao projeto, com estudos mais apurados de avaliação atuarial, projeções de médio e longo prazo.</p>		
<p>Lições aprendidas</p>			

Administração e Execução do Programa:

Tema	O que funcionou	O que não funcionou
<p>1. Conceito/Desenho de implementação do Projeto para alcançar as metas e objetivos previstos</p> <p>2. Regulamento Operativo</p> <p>3. Sistema de Aquisições e Contratações</p> <p>4. Administração Financeira (fluxo de recursos, prestação de contas, auditorias, etc.)</p> <p>5. Outros Aspectos relacionadas com a execução do Programa</p>	<p>1. Projeto de grande impacto e de tanta importância estratégica para o MPS, não poderia ser concebido por um período original tão curto para sua execução, isto certamente contribuiu para que muitas das metas não fossem alcançadas, bem como alteração em alguns casos dos objetivos iniciais previstos.</p> <p>2. Em conformidade.</p> <p>3. A utilização do Organismo de Cooperação Técnica não teve muita vantagem operacional, principalmente na reta final do Acordo de Empréstimo, pois se mostrou muito distante do Órgão Executor.</p> <p>4. Em conformidade.</p>	
Lições aprendidas		

ANEXO 3

 Banco Interamericano de Desenvolvimento Relatório de Término de Projeto – PCR Avaliação do Mutuário	
Número do Projeto: 1346/OC-BR	
Agência(s) Executora(s): Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS).	
Mutuário: República Federativa do Brasil	
Data de Aprovação do Projeto: : 12/09/2001	Data de Efetivo contrato: 19/12/2001
Data de Avaliação do Mutuário: 31/04/2010	Data da Reunião de Encerramento: 02/08/2010

Classificação de desempenho do Mutuário no Projeto
<p><u>Probabilidade de alcance dos Objetivo(s) de Desenvolvimento:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)</p> <p><u>Implementação do Projeto:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S) <input type="checkbox"/> Insatisfatório (I) <input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)</p> <p><u>Resultado de Sustentabilidade do Projeto:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)</p> <p><u>Comentários:</u></p> <p>O projeto PROPREV:</p> <p>Alcance dos Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>O Projeto apoiou a padronização das bases de dados utilizadas como ferramenta de gerenciamento das informações, auxiliando a tomada de decisão pelos gestores previdenciários, contribuindo para a transparência dos dados, a realização de consultas a relatórios previdenciários, a simulação de cálculos atuariais e outras funcionalidades inerentes à composição do Regime Próprio de Previdência.</i> <i>Evidenciou a execução dos recursos do INSS e medição do nível de execução das Gerências Executivas com a utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento das ações das unidades administrativas e funcionais;</i> <i>Proporcionou o desenvolvimento da área de Tecnologia da Informação, bem como a padronização dos novos sistemas de informação desenvolvidos para o suporte às atividades operacionais da Instituição;</i> <i>Aumentou a segurança e confiabilidade dos dados residentes nas bases de dados da Previdência Social possibilitando a criação de mecanismos de concessão de benefícios mais ágeis e confiáveis;</i> <i>Identificou possíveis fraudes por meio de cruzamentos de informações na base de dados.</i> <i>Priorizou a defesa dos processos judiciais do INSS;</i> <i>Aprimorou a difusão das informações previdenciárias;</i>

- *Efetuoou investimentos na implementação de técnicas de modernização nas seguintes áreas:*

- Estrutura organizacional;
- Desenvolvimento de Governança Corporativa;
- Comunicação Institucional;
- Gestão por processos;
- Desenvolvimento de pessoas.

Implementação do Projeto:

Ao longo da execução do programa foram encontradas diversas dificuldades e problemas que impactaram diretamente ou indiretamente no atendimento das metas previstas.

- *Escopo do programa:*
O grau de intervenção na organização previsto no programa para atendimento de suas metas transcendia o prazo inicialmente previsto. Mesmo com a repactuação dos prazos este se revelou insuficiente para todas as metas propostas;
- *Modelo de contratação:*
Algumas das principais licitações conduzidas no projeto duraram mais de 18 meses, desde a elaboração dos Termos de Referência até a adjudicação. Este prazo comprometeu diretamente as metas. Além disso, não garantiu a qualidade da contratação, visto que em duas ocasiões a execução dos contratos não se deu a contento, caso da fábrica de software e solução Gestão Eletrônica de Documentos (GED).
- *Flexibilidade para ajuste do programa:*
Um projeto com duração de mais de 5 anos necessitaria ter mecanismos de revisão periódica para adequação às inovações e mudanças de prioridades públicas ocorridas no período. A revisão realizada no projeto em 2004 foi parcial e não pode contemplar todos os ajustes necessários ao longo do programa;
- *Separação da Receita Previdenciária:*
A separação da arrecadação das contribuições que passou para a órbita da Receita Federal do Brasil não tem impactado negativamente o pagamento dos benefícios previdenciários.

Resultado de Sustentabilidade do Projeto:

O comprometimento de ambas as partes para a execução do projeto foi fundamental. A interação da alta cúpula do Ministério com o projeto possibilitou a elaboração de produtos de alta qualidade onde se consegue identificar os resultados pela melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Por prioridades internas ao Ministério, não se realizou a pesquisa de satisfação mas a melhoria dos indicadores aqui apresentados baliza esta hipótese. O Ministério recebeu apoio incondicional do Banco o que possibilitou a execução de 81,38% do projeto no prazo de 8 anos, nos termos das prorrogações aprovadas pelo Governo e pelo Banco.

Desempenho do Mutuário durante a preparação do Projeto

Classifique seu próprio desempenho durante a Preparação do Projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS) ☐ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Comentários:

Desempenho do Mutuário durante a execução do Projeto

Classifique seu próprio desempenho durante a Execução do Projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS) ☒ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Comentários:

Performance dos Órgãos de Governo:

Os Órgãos do governo deram todo apoio necessário, mostrando comprometimento para o sucesso do Ministério na implantação do Projeto. Destacamos o apoio do Ministério do Planejamento por meio da SEAIN e do Ministério da Fazenda por meio da PGFN e COFLEX.

Performance da Agência Executora:

Podemos considerar que o desempenho da agência executora foi bom, tendo em vista, as diversas mudanças de pessoal de apoio (como Oficial de Programa e Assistente do Programa), que dificultaram a execução e o andamento de alguns processos. Por outro lado, houve participação ativa e intensiva na resolução de casos problemáticos, como, da Fábrica de Software, e nas questões que envolveram a empresa NEXTECH

Desempenho do Banco durante a Preparação e Supervisão do Projeto

Classifique o desempenho do Banco durante a preparação e supervisão do projeto. Considerar fatores tais como: se o Banco facilitou o desenho do projeto, propuseram soluções técnicas adequadas para os problemas identificados e responderam com o que foi pedido pelo Mutuário (tempo, tipo de seleção de instrumento). Assistência técnica (incluindo treinamento formal e informal) para as Agências Executoras, tempo do Banco para responder às necessidades e flexibilidade de resposta em situações de emergência durante a implementação do projeto:

☐ Muito Satisfatório (MS) ☒ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MI)

Comentários:

O Banco foi um excelente parceiro do Ministério tanto na elaboração quanto na execução do Projeto. Na elaboração contribuiu com a indicação de ações não previstas inicialmente de forma a garantir a integridade do projeto. Contribuiu também para a criação da Unidade de Coordenação de Projetos no âmbito da Previdência que à época não possuía experiência na execução de projetos financiados com recursos externos, dando capacitação para os técnicos nas regras de contratação e aquisição do BID bem como em melhores práticas de Gerenciamento Financeiro e Desembolsos.

Durante a execução do projeto o Banco por meio do escritório da Representação no Brasil, forneceu todo o apoio à parte de contratações e aquisições bem com o apoio no gerenciamento financeiro do projeto. O Banco mostrou-se sempre disponível para auxiliar a UCP e as áreas técnicas do Ministério na elaboração dos TDR, editais, prestações de contas e demais dificuldades no cumprimento das condições contratuais.

Sugestões Adicionais para Melhorar Desempenho do Banco

Comentários adicionais/ sugestões para melhoria do desempenho do Banco no futuro.

ANEXO 4

FONTE: http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/estudo_caso_%20inss.pdf

Previdência Social Brasileira – Nova Concepção e Gestão Integrada de Recursos Resultaram no Atendimento Digno à População

Margaret Baroni ^{1/} e Paula Montagner ^{2/}

Agradecemos as entrevistas concedidas à equipe da ENAP por servidores do Ministério da Previdência Social – Vilma Ramos Assessora da Secretaria Executiva do Ministério da Previdência Social do Brasil; Carlos Eduardo Gabas, Secretário Executivo do Ministério da Previdência Social; e do Instituto Nacional de Seguro Social, os senhores Luis H. Fanan, Diretor de Atendimento; Valdir Moysés Simão, Presidente.

Roteiro

- 1- Caracterização do passado recente;
- 2- Atendimento Programado – as mudanças no período 2006-2008: objetivos, resultados esperados, resultados alcançados, indicadores de monitoramento e avaliação;
- 3- Pilares da transformação da previdência;
 - 3.1 Concepção e trabalho das equipes dos servidores do INSS;
 - 3.2 Contexto que permitiu a utilização integrada de recursos;
 - 3.2.1 Gestão de Pessoas;
 - 3.2.2 Configuração organizacional;
 - 3.2.3 Gestão de Processos
 - 3.2.4 Tecnologia da informação;
 - 3.2.5 Ações paralelas de Combate ao Desperdício e às Fraudes;
- 4- Conclusões.

O objetivo desse estudo é mostrar que o fim das filas para atendimento dos segurados e outros usuários das Agências da Previdência Social é uma mudança importante representando um marco no reconhecimento de direitos e na entrega de serviços de qualidade para a população. As mudanças que vamos descrever afetam diretamente 58 milhões de brasileiros (36 milhões de segurados contribuintes e 26 milhões de beneficiários), dispersos por 5.565 municípios de tamanho populacional variado e, 60 mil servidores públicos, que atuam nas três principais instituições ligadas à gestão previdenciária: o Ministério da Previdência Social – MPS, que estabelece a política e suas diretrizes; O Instituto Nacional de Seguro Social – INSS, responsável pelo reconhecimento dos direitos, realização de perícias médicas e pagamentos de aposentadorias e benefícios previdenciários; e, a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV, responsável pelas bases de dados e programas utilizados pelo sistema previdenciário.

O princípio norteador dessa transformação pode ser resumido na percepção de que o sistema previdenciário brasileiro é agora um sistema que reconhece direitos da população ao invés de conceder benefícios previdenciários – com baixa efetividade e transparência – como foi até então. O reconhecimento de direitos está associado diretamente ao papel inclusivo deste sistema, que atua com segmentos populacionais que usualmente estavam marginalizados por terem encerrado seu ciclo no mundo do trabalho ou por demandarem proteção permanente ou temporária mesmo que não tenha realizado contribuição pecuniária anterior ao sistema de seguridade, tal como preconizado pela Constituição de 1988.

A mudança está sendo possível por ser decorrência de concepção integradora de vários aspectos estratégicos: a profissionalização da gestão; a autenticação automática de informações da população e da comunicação regular e direta entre dirigentes e servidores das três instituições.

O estudo vai mostrar que o redirecionamento do agendamento das entrevistas e das perícias nas Agências da Previdência Social, através de sistema remoto (telefonia e internet), eliminou as filas nas Agências (78% dos serviços podem ser agendados a distância), dando acessibilidade a uma demanda crescente. Em média são atendidas 15 milhões de pessoas por ano, pelo sistema remoto. Além disso, vem diminuindo os tempos associados ao agendamento, à permanência na agência e de espera pela solução do pedido, cujas metas vêm sendo superadas a cada mês pelos servidores.

^{1/} e ^{2/} Diretora de Desenvolvimento Gerencial e ^{2/} Diretora de Comunicação e Pesquisa, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, órgão ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A partir das mudanças no atendimento, no uso dos dados previdenciários, na mudança da concepção do papel do servidor da previdência, outros resultados positivos passaram a ser possíveis e estão em fase de implantação: a aposentadoria em 30 minutos, em qualquer agência do país; o extrato previdenciário nas agências bancárias, para a correção antecipada de dados dos segurados; a carta do INSS avisando sobre a aquisição de direitos e até mesmo uma nova distribuição espacial das agências, como decorrência da ampliação de recursos alocados na construção de novas agências nas cidades de porte médio.

1. Caracterização do passado recente

Em passado recente, o atendimento dos segurados da Previdência Social foi marcado por períodos de grandes dificuldades e desorganização, embora desde 1988 fosse garantido o acesso a proventos previdenciários não apenas aos segurados contribuintes, mas também àqueles não contribuintes que necessitavam de proteção social. Pela regulamentação promovida pela Lei Orgânica da Previdência Social – LOAS 4/, as pessoas com mais de 65 anos, que tenha como renda familiar per capita menor que ¼ do salário mínimo vigente no país, mesmo não tendo feito contribuição ao sistema, tem direito a aposentadoria, que equivale a um salário mínimo 5/. Assim, a cobertura previdenciária no Brasil atinge a maior parte da população com idade igual ou superior a 65 anos (7,3% da população total do país, segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios – PNAD de 2007). Além disso, são definidos benefícios temporários associados ao período de ausência do trabalho por decorrência da maternidade, de doença e acidente do trabalho, e benefícios permanentes para pessoas com deficiências físicas e mentais.

Em 1998, a implantação do Programa de Modernização da Previdência Social – PMA havia sido a última tentativa de melhorar o atendimento aos segurados e demais usuários. Nesta época, a implantação de novas formas de atendimento nas Agências da Previdência Social envolveu a integração dos serviços prestados nas áreas de arrecadação e benefício, disponibilização de serviços em terminais de auto-atendimento, áreas destinadas à informação e atendimento especializado, e terceirização das perícias médicas. No entanto, após doze meses de implantação do PMA, a mudança organizacional não havia resolvido as questões do atendimento da população. As premissas que garantiram o sucesso inicial da iniciativa tornaram-se rapidamente defasadas, principalmente como decorrência do aumento da demanda e da mudança do perfil dos benefícios requeridos.

Junto ao público predominava a imagem de extensas filas nas calçadas das agências da Previdência Social, da venda de lugar em filas noturnas, da insegurança e da falta de resolubilidade, o que reforçava a imagem negativa da instituição e as propostas para sua privatização. Além disso, cresciam os gastos com a correção monetária dos benefícios concedidos em prazo superior ao determinado pela lei, com benefícios concedidos por um sistema de perícias terceirizado e de baixa confiabilidade e com fraudes milionárias.

Pesquisas indicavam que, de cada dez pessoas que esperavam nas filas de atendimento das agências, sete voltavam para casa sem obter informação correta sobre os benefícios a serem concedidos ou sobre a documentação necessária para requerer um benefício. Mesmo o serviço de atendimento telefônico, então realizado pelo canal 0800, era precário, praticamente inacessível.

2. Atendimento Programado – as mudanças no período 2006-2008

A mudança se inicia com a implantação formal do *Atendimento Programado do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)*. A partir do mês de junho de 2006, o INSS começou a direcionar o atendimento presencial, realizado nas unidades fixas e móveis 6/, para os canais remotos de atendimento – Internet e Central de Tele-Atendimento 135, garantindo, assim, seletividade e resolução no ato do atendimento.

3/ Os textos citados na bibliografia foram extensamente utilizados para a elaboração deste texto, mas os eventuais erros são de responsabilidade das autoras.

4/ Lei 8.742 de 7 de dezembro de 1993.

5/ Foram criadas contribuições sociais pagas pelas empresas e recolhidas pelo Tesouro Nacional com o objetivo de prover fundos para estas situações, que atingem majoritariamente a população rural, mas também pessoas que trabalharam na informalidade sem recolhimentos ao sistema de seguridade.

6/ Em 2009 existiam 1.123 Agências físicas da Previdência Social e 73 Agências Móveis (67 carros e 6 barcos, utilizados para atingir a população das cidades de pequeno porte no interior de todo o país e as populações ribeirinhas da região norte do país); 17 agências de Atendimento de Demandas Judiciais e 12 Agências de atendimento a Benefício por Incapacidade.

O novo modelo de *Atendimento Programado do INSS*, em síntese, contratou empresas privadas de “call centers”, para fazer a interface entre o cidadão e a página da internet da Previdência, permitindo esclarecimento de dúvidas e o agendamento do atendimento e de perícias médicas. As diretorias de atendimento e de benefícios do INSS treinaram os atendentes para orientar e informar o cidadão a respeito de seus direitos e da documentação necessária 7/.

O modelo gerou expressivo impacto positivo interna e externamente. Para o público, houve impacto direto na vida quinze milhões de pessoas, atendidas anualmente, e indireto, para os 36,1 milhões de segurados contribuintes e 26 milhões de beneficiários contribuintes ou não da seguridade social, pois o modelo imprimiu nova lógica de acesso aos serviços previdenciários pelos segurados e usuários, criando facilidade e agilidade para acesso a orientação e informação, agendamento eletrônico, registro de reclamações e denúncias na Ouvidoria-Geral.

Destaque-se ainda o impacto positivo para os 60 mil servidores que atuam no INSS; na Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV; e, no Ministério da Previdência Social – MPS, as responsáveis pela gestão previdenciária brasileira, e seus dirigentes respondem pelo modelo implantado que promoveu a reorganização do fluxo de procedimentos de atendimento; facilitou o planejamento das ações, a alocação de recursos e a expansão da rede de atendimento.

Esta ação estratégica definida pelo Ministério da Previdência Social, INSS e DATAPREV está associada a uma visão baseada em três princípios norteadores: “programação, seletividade e resolatividade. O princípio da *programação* pode ser definido como a organização prévia dos horários de atendimento. Isto é, cada agência deverá contar com uma agenda de atendimentos previamente organizada. O princípio da *seletividade* significa que as agências deverão organizar o seu atendimento de acordo com as necessidades específicas de cada segurado. Uma vez que o atendimento será previamente agendado e o segurado será encaminhado para o ponto de atendimento adequado, será mais fácil concluir o atendimento com uma única visita” (2007).

Segundo a equipe responsável pela condução do projeto na Diretoria de Atendimento (DIRAT), o objetivo da implantação do *Atendimento Programado do INSS* é melhorar a qualidade do atendimento, através da:

- **Humanização do atendimento**, com eliminação de filas e alocação de servidores com o perfil e o preparo técnico adequados ao tipo de atendimento programado;
- **Redução do tempo de espera para atendimento** (tempo decorrido entre a data de solicitação do agendamento e a data de atendimento);
- **Redução do tempo de permanência do segurado** na unidade de atendimento;
- **Redução do tempo de análise e conclusão dos processos** de benefícios;
- **Redução do estoque de processos** de benefícios pendentes de análise;
- **Reformulação do modelo** de atendimento à população, com a ampliação e maior facilidade de acesso aos serviços previdenciários.

Os principais resultados visados foram:

- **Direcionamento** de expressiva parcela do atendimento presencial para os **canais remotos** (internet e telefone), especialmente para o fornecimento de **orientações e informações** ao segurado;
- **Agendamento eletrônico prévio** ao atendimento presencial, com a utilização dos canais remotos;
- **Agendamento coletivo** de empregados e associados das entidades e empresas conveniadas com o INSS;
- Registro e avaliação preliminar do **volume e perfil da demanda** atual e projetada;

7/ Além disso, foi implantado um sistema de confirmação por telefone, com cada segurado, três dias antes da data do atendimento, em que são checados todos os requisitos e documentos para solicitar o benefício agendado, bem como confirmar sua presença no dia marcado, para evitar perda de vagas na agenda. Para evitar prejuízos financeiros ao segurado, em razão de possível demora do atendimento, a Previdência Social garante a Data de Entrada do Requerimento - DER, isto é os efeitos financeiros do benefício concedido começam a ser contados a partir da data de solicitação do agendamento, caso o segurado reúna todas as condições para requerer o benefício.

- **Planejamento e alocação da força de trabalho** em cada unidade, de acordo com a demanda;
- Atendimento de **serviços simples e preliminares** pelos canais remotos;
- **Atendimento presencial** apenas para análise do reconhecimento do benefício e para serviços de maior complexidade;
- **Gestão contínua do volume de vagas disponíveis** em âmbito nacional, de acordo com a demanda efetiva;
- **Expansão da rede de atendimento** com base em estudo do comportamento da demanda e da mobilidade populacional.

O resultado alcançado, em 2008 foi a diminuição da demanda represada por informações. Segundo dados da Diretoria de Atendimento do INSS, o atendimento através da Central de Tele Atendimento da Previdência Social já atingiu mais de 58 milhões de ligação em 2008, uma média diária de cerca de 200 mil, que corresponde a 65% dos atendimentos por telefone e 35% das chamadas ocorreram pela internet 8/.

O atendimento remoto ágil e facilitado de grande parte dos segurados assegurou a redução de 35% do atendimento presencial, liberando as unidades de atendimento para analisar e dar celeridade aos processos que demandavam análise para a concessão de benefícios. Em face da organização e redução do atendimento presencial, o INSS obteve êxito no combate eficaz às filas no horário de abertura das unidades. As pessoas que atualmente esperam nas agências antes de sua abertura já tem horário agendado e seu número gira em torno de 14 pessoas.

As filas nas agências desapareceram em praticamente todas as 1.123 agências físicas (ver mapa 1) e os servidores sabem quantos e quem são os cidadãos a quem vão atender no dia seguinte. O tempo médio de atendimento para o recebimento do benefício diminuiu substancialmente e também o tempo de permanência na agência do INSS (de 1h47 minutos, em janeiro de 2006, para 47 minutos, em julho de 2008, e, em junho de 2009 já atingia 29 minutos). Mais importante, o cidadão sai da agência com uma solução e o servidor público tem tempo para analisar os problemas importantes e agir como a instância decisória em que direitos são reconhecidos a partir de bases de dados confiáveis.

Para assegurar que as medidas de gestão que foram adotadas gradualmente pelo INSS, entre 2006 e junho de 2008, sejam mantidas e perseguida uma melhora permanente nos indicadores de atendimento, foi implantado um sistema de monitoramento e avaliação de resultados por agência, pactuado entre os responsáveis pelas agências e os superintendentes regionais, considerando a diversidade de recursos físicos e humanos de cada local. 9/

Como já mencionado, houve uma redução substantiva no Tempo Médio de Espera de Agendamento – TMEA. Entre junho de 2007 e junho de 2008, para aposentadoria passou de 69 para 45 dias e para o atendimento dos pensionistas de 33 para 15 dias; para os benefícios assistenciais, o decréscimo foi de 52 para 26 dias; e para o auxílio maternidade de 84 de 46 dias.

Vale destacar que a maior parte das 1.123 Agências da Previdência Social (APS) já está atuando com prazos de agendamento inferiores a 45 dias, tendo sido estabelecido como meta o prazo máximo de 30 dias, o que já foi alcançado por 710 agências no caso das aposentadorias; 786 agências no caso de benefícios previstos na LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social; 862 agências para a certidões de tempo de contribuição; 990 agências para atendimento de pensionistas.

8/ Segundo dados do INSS, das ligações por operador, cerca de um terço (32,5%) buscava agendar uma perícia médica, necessária para concessão, prorrogação ou reexame de auxílio-doença; outros 30% buscavam informação simples; 12,5% buscavam agendamento para concessão de benefício; 18% correspondem a situações diversas; 6% a inscrições no sistema; e 1% dos casos a acesso à ouvidoria para reclamações. Já no atendimento eletrônico, 73% queriam informações sobre a situação do benefício; 10% foram pedidos de revisão de benefício; 8% buscavam resultado para pedido de certidão de tempo de contribuição e apenas 9% buscava agendamento de perícia.

9/ Os resultados apresentados a seguir foram extraídos dos sistemas corporativos da Previdência Social - Sistema de Agendamento Eletrônico – SAE; Sistema de Informações do Agendamento Eletrônico – SIAE; Sistema de Gestão dos Benefícios por Incapacidade – SABÍ; Sistema Único de Benefícios – SUB; Sistema de Gerenciamento do Atendimento – SGA; Sistema de Informações do Atendimento Remoto - SIRE e os mecanismos de avaliação estão inseridos no âmbito do PLANO DE AÇÃO 2008, tendo sido concebidos e desenvolvidos pela DATAPREV e os mecanismos de avaliação estão inseridos no âmbito do PLANO DE AÇÃO 2008, tendo sido concebidos e desenvolvidos pela DATAPREV.

Outro indicador que mostrou importante melhora foi o de Tempo Médio para a Concessão (TMC) dos Benefícios, que apresentou diminuição, entre 2006 e 2008, para praticamente todas as situações encontradas nas agências. Destaca-se a redução de prazos para aprovação de aposentadorias de 64 para 47 dias e para pensões de 28 para 18 dias.

Destaca-se ainda a drástica redução (50%) do tempo médio de permanência do segurado nas agências que declinou de 107 minutos para 53 minutos, entre 2006 e 2008, atingindo 29 minutos, em média em junho de 2009. Com a pessoa obtendo uma solução efetiva para o problema que o levou ao agendamento e ao deslocamento físico à agência.

3. Pilares da transformação da previdência

A reestruturação do INSS foi fundamental para a criação do novo modelo de *Atendimento Programado do INSS*. Esta ação estratégica esteve acoplada a uma visão integrada, desenvolvida e decidida pelos dirigentes das três instituições da Previdência Social: MPS, do INSS e do Dataprev.

3.1 Concepção e trabalho das equipes dos servidores do INSS

A implantação do *Atendimento Programado do INSS* exigiu medidas de reestruturação orgânica do INSS, apoiada, principalmente, na *expertise* dos servidores da organização, e facilitada pela comunicação regular dos dirigentes com as agências de todo o país. Em razão da relevância atribuída à área de atendimento, e pela inexistência de uma área que cuidasse especificamente da melhoria da qualidade do atendimento, foi criada a Diretoria de Atendimento – DIRAT com a missão de assegurar a qualidade dos serviços prestados aos usuários do INSS e coordenar as ações de atendimento direto e remoto aos usuários. Além dessa reestruturação, todas as ações de concepção, desenvolvimento e implantação do novo modelo tiveram a participação da maior parte dos níveis funcionais e hierárquicos do INSS: Presidência, Gerências Regionais, Gerências Executivas, Agências da Previdência Social – APS.

Destaque-se ainda que o desenvolvimento do Sistema de Agendamento Eletrônico – SAE e demais sistemas complementares que dão suporte ao pleno funcionamento do modelo de *Atendimento Programado do INSS* foi realizado pela DATAPREV e custeado integralmente pelo INSS. Os recursos tecnológicos, financeiros e humanos empregados nas demais ações de apoio necessárias à implantação do novo modelo de atendimento foram integralmente custeadas pelas diversas áreas técnicas e diretorias, inclusive a implantação das três unidades da Central 135, 10/, através de um planejamento mais adequado do uso de recursos financeiros e pelas ações de redução do desperdício da utilização de recursos.

3.2 Contexto que permitiu a utilização integrada recursos

A equipe que promoveu a mudança escreveu que: “A meta de inclusão social é uma visão estratégica da atual gestão do Governo Federal. No contexto da Previdência Social, a inclusão se reflete em dois aspectos importantes: o fortalecimento do diálogo social, com participação da sociedade civil e a garantia de acesso aos direitos previdenciários. Por um lado, o fortalecimento do diálogo social vem se refletindo na maior participação da sociedade civil na definição de políticas previdenciárias, por meio de medidas como o restabelecimento dos conselhos de previdência social. Por outro, a meta de garantia de acesso aos direitos previdenciários vem inspirando um conjunto integrado de ações de forma a permitir o acesso ao direito.”

Neste contexto, “as missões da Previdência Social decorrem diretamente da visão Estratégica de inclusão social. As filas nas agências da Previdência Social são uma expressão do represamento do acesso imediato ao direito previdenciário, enquanto o desperdício e as fraudes reduzem a capacidade fiscal para pagamento dos benefícios legítimos. Portanto, as missões estratégicas da gestão da Previdência Social foram definidas como: (1) a melhoria do atendimento e (2) o combate ao desperdício e às fraudes.

10/ Segundo o INSS o custo associado à contratação anual das unidades de “call center” é da ordem de R\$ 98 milhões de reais ano, (US\$.49 milhões de dólares) para atendimento de 58 milhões de ligações telefônicas por ano, através de 1.370 posições de atendimento que funcionam das 7 às 22 horas, de segunda a sábado, enquanto o sistema eletrônico atende em horário integral (24 horas).

Entretanto, ações adotadas de forma isolada dificilmente alcançariam o objetivo de garantir o direito previdenciário. Por essa razão, a profissionalização da gestão vem sendo entendida como uma ação condicionante indispensável para que os esforços de melhoria do atendimento e do combate ao desperdício e às fraudes possam efetivamente resultar na garantia do direito previdenciário como um caminho para a inclusão social.

As principais intervenções nos subsistemas de gestão de pessoas, configuração organizacional, gestão de processos e tecnologia da informação - que sustentam o processo de mudança - são descritas a seguir.

3.2.1 Gestão de Pessoas

Pode-se afirmar que o núcleo desta estratégia integrada de profissionalização da Previdência Social está nos investimentos em gestão de pessoas. Coerente com a profissionalização, a gestão de pessoas na previdência social buscou conciliar incentivos ao desempenho com oportunidades para desenvolvimento profissional e fortalecer mecanismos meritocráticos de ascensão funcional. A estrutura de incentivos, aliada aos controles pré-existentes, faz com que os servidores públicos de carreira sejam um dos pilares estratégicos para a profissionalização da gestão.

A primeira ação de destaque foi a mudança no processo de seleção de gerentes executivos do INSS. Os gerentes executivos passaram a ser selecionados por meio de concursos internos restritos aos servidores do quadro funcional do Instituto, incluindo a realização de provas escritas e a análise de títulos. O processo seletivo prevê que, durante a disputa para as gerências ofertadas, os candidatos possam apresentar títulos, mesmo que eles tenham sido obtidos após a classificação inicial. Após a apresentação de títulos, os primeiros colocados em cada gerência participam de dinâmicas de grupo e entrevistas, para que então o candidato com melhor desempenho global seja escolhido. Feita a escolha, o gerente é nomeado e todos os participantes retornam à classificação original, podendo concorrer novamente quando da ocasião da oferta de nova vaga para gerência executiva.

Além dos aspectos de mérito e estímulo à capacitação contínua dos servidores, cabe ressaltar ainda que esse modelo busca estimular a mobilidade inter-regional dos servidores, uma vez que a oferta de vagas é feita em âmbito nacional.

Ainda na área de gestão de pessoas, no âmbito das chefias de agências e gerências do INSS, estas só podem ser ocupadas por servidores de carreira do INSS, o que reduziu a possibilidade de utilização de nomeação de chefias de Agências da Previdência Social com objetivos políticos.

Outra importante ação na área de gestão de pessoas foi a introdução gradativa de um sistema de remuneração variável por gratificação de desempenho para os servidores da Previdência Social. Atualmente, os médicos peritos já recebem a Gratificação de Atividade Médico Pericial (GDAMP). O recebimento da GDAMP está vinculado ao cumprimento de metas institucionais, como o tempo médio de espera do segurado para a realização de perícia médica regionalizado, e metas individuais, que incluem critérios que estimulem a qualidade das perícias.

3.2.2. Configuração organizacional

As ações na área de gestão de pessoas vêm sendo complementadas com intervenções na área de configuração organizacional, com destaque para a reestruturação organizacional do INSS, que busca a manutenção da descentralização administrativa e a implementação de uma cadeia de comando efetiva entre os diferentes níveis da organização. Com esse objetivo, foi extinta a diretoria colegiada e foram criadas gerências regionais. Na nova estrutura organizacional, o INSS conta com a presidência, quatro diretorias especializadas, cinco gerências regionais, 102 gerências executivas e 1.123 Agências físicas da Previdência Social 11/.

De forma distinta ao que ocorria anteriormente, as gerências regionais possuem responsabilidades de alocação orçamentária entre as gerências executivas, o que permite a formação de pólos, visando a otimização de recursos orçamentários por intermédio de ganhos de escala em compras.

11/ Dentre essas 1.123 Agências da Previdência Social estão incluídas 78 unidades móveis (ônibus e barcos), utilizadas para atingir cidades de pequeno porte e aquelas que abrigam a população nas áreas ribeirinhas da Amazônia.

3.2.3 Gestão de processos

A gestão de processos também vem sendo reformulada como parte do esforço de profissionalização da gestão. Um grupo especializado foi constituído e recebeu a atribuição exclusiva de viabilizar a implementação de um novo modelo de gestão no âmbito do INSS, baseado em gestão por processos. Nesse esforço, foram identificados doze macro-processos de trabalho na organização, que foram detalhados até o nível de 8.000 atividades individuais, para que pudessem ser criados os novos sistemas de informação necessários à sua implantação.

Após o detalhamento dos processos de trabalho, um grupo de desenvolvedores de sistemas, trabalhando sob a designação de "Fábrica de Software", foi contratado para o desenvolvimento de sistemas. Sob a coordenação da Dataprev, a *Fábrica de Software* escreverá sistemas informatizados inteiramente novos. Os novos sistemas fazem, por exemplo, o reconhecimento automático de direitos dos segurados, com base nos dados cadastrais inseridos pelos servidores e na legislação pertinente.

3.2.4 Tecnologia da informação

Os investimentos em tecnologia da informação no INSS e na Dataprev são a quarta dimensão da estratégia integrada de profissionalização. Em todas as unidades de atendimento, havia computadores e impressoras obsoletos ou em quantidade insuficiente. Também os computadores que hospedavam os sistemas operacionais e bancos de dados apresentavam capacidade limitada em relação às necessidades atuais, decorrentes do aumento da demanda. Para atender a essas demandas, foram adquiridos, desde 2005, mais de 30.000 computadores e 10.000 impressoras, ilhas de digitalização de documentos, 13.000 estações de trabalho, com o objetivo de modernizar as agências e as áreas de processamento centralizado de dados.

3.2.5 Ações paralelas de Combate ao Desperdício e às Fraudes

Com a implementação das medidas de melhoria do atendimento e ampliação do acesso ao direito previdenciário, era esperado crescimento da demanda que antes era represada em função do tempo de espera nas filas. Nesse contexto, o combate ao desperdício e às fraudes tornou-se uma necessidade ainda mais importante, para que as medidas de inclusão não viessem acompanhadas de crescimento exponencial no número de benefícios, comprometendo a capacidade fiscal para pagamento dos direitos.

No combate ao desperdício e às fraudes, ações foram empreendidas para garantir que os pagamentos sejam efetuados apenas para aqueles que efetivamente têm direito ao benefício. Nesse contexto, destacam-se os seguintes projetos: o Censo Previdenciário, o fortalecimento da capacidade investigativa do INSS e a gestão dos benefícios por incapacidade.

O Censo Previdenciário realizado entre novembro de 2005 e janeiro de 2007 tinha entre seus objetivos principais a atualização de dados cadastrais de titulares de benefícios e a redução de pagamentos indevidos. Foram incluídos no censo previdenciário aproximadamente 17,1 milhões de benefícios concedidos até o ano de 2003 ^{12/}. Agora há cruzamento das bases de dados de beneficiários com as bases de dados de óbitos geradas pelos cartórios era menos eficiente, fazendo com que vários óbitos de segurados não fossem detectados pelas rotinas de verificação. Houve ainda a valorização da capacidade investigativa, com fortalecimento da Assessoria de Pesquisa Estratégica (APE) do INSS, que funciona como o serviço de inteligência do INSS. Desde janeiro de 2006, foram assinados convênios de troca de informações e cooperação técnica entre a APE e a Agência Brasileira de Inteligência, o Ministério Público Federal, a Polícia Federal e o Conselho de Controle de Atividades Financeiras.

Com o crescimento no número de benefícios por incapacidade requeridos e concedidos, entre 2000 e 2005, tornou-se fundamental a adoção de medidas que pudessem garantir a contenção de pagamentos indevidos. O conjunto de medidas de gestão dos benefícios por incapacidade para fazer frente a esse quadro centrou-se em dois núcleos básicos complementares: o reordenamento da lógica de avaliação médico pericial, que deixou de ser terceirizado e a readequação da carreira de médicos peritos com a introdução de incentivos de produtividade adequados à gestão eficiente e eficaz dos benefícios por incapacidade.

12 / Os benefícios concedidos a partir de 2003 não foram incluídos no censo porque a qualidade dos dados cadastrais é significativamente superior nos cadastros efetuados mais recentemente.

4. Conclusões

A imagem da previdência vem mudando com o avanço das ações estratégicas de melhora do atendimento do cidadão; organização e validação das bases de dados relevantes para a concessão de benefícios; diminuição do desperdício e fraudes; melhoras salariais e geração de oportunidades de ascensão profissional para os funcionários do quadro, cujas idéias passaram a ser crescentemente utilizadas para melhorar processos nas agências e em outras atividades de monitoramento.

A meta, até 2010, é a expansão da capilaridade das agências que passarão a ter existência física em 30% dos municípios e não apenas em 17% dos municípios brasileiros como tem sido até o presente. Esta em fase de negociação a construção de 720 novas agências, a maior parte em cidades de médio porte em áreas não metropolitanas. Há uma clara preocupação com a descentralização, em especial nas áreas densamente povoadas da Região Nordeste, que tem maiores índices de pobreza e da Região Norte (Amazônica), antes atendida praticamente apenas por unidades móveis.

Note-se que, desde janeiro de 2009, todos os segurados com documentação adequada podem obter sua aposentadoria em até 30 minutos na sua entrevista agendada; aumentando a resolubilidade da visita agendada pela capacidade do sistema de avisar ao cidadão da documentação correta a ser apresentada. Outra novidade a mencionar são os acordos com o sistema bancário, inicialmente com os bancos públicos, para permitir que os segurados retirem seu extrato previdenciário, o que permite providenciar dados que estejam inadequados.

A partir de julho de 2009 foi iniciado o procedimento de aviso aos cidadãos em condições de acesso ao direito previdenciário, através de correspondência que comunica a aquisição do direito, enviada pelo INSS. Esta medida já adotada em outros países somente se tornou possível pela atualização dos cadastros permitida pelo cruzamento de informações dos usuários de diferentes políticas da seguridade social.

As pesquisas junto aos usuários dos serviços remotos estão sendo usados também para garantir a continuidade da capacitação dos atendentes "call center", de modo a tornar mais claras as informações transmitidas por telefone ou através da internet. Já em relação aos profissionais das agências está em curso o mapeamento das competências necessárias para os níveis gerenciais de modo que estes passem a ter função mais claramente direcionada à gestão das agências e das informações, ao invés de serem especialistas em previdência. A ênfase é o atendimento do cidadão e o reconhecimento de direitos sociais.

Como resultado da comunicação entre dirigentes e servidores cresceu também o incentivo à inovação entre as equipes, à busca por capacitação e pela reconstrução da confiança dos servidores de que estão prestando serviços de qualidade ao público.

Bibliografia

BRUNCA, B. A.; GABAS; FRANCO, F.A.L.; MENDES DE BARROS, F.; GUANAIS, F.; PEIXOTO, L.J.S.; MACHADO, N; SIMÃO, V.M. **"A Profissionalização da Gestão na Previdência Social"** Trabalho apresentado no **3.o Fórum de Economia da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo**, em 31 de julho de 2007

Equipe da Diretoria de Atendimento do INSS **"Atendimento Programado do Instituto Nacional de Seguro Social"** in **Ações premiadas no 13º concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2008**, ENAP, Brasília, 2009.

FONTE: http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/estudo_caso_%20inss.pdf

O texto original no site incluía 4 gráficos, 2 mapas e 2 fotos, mas que foram excluídos no presente texto para agilizar a transmissão digital.

ANEXO 5

AÇÕES DO PROPREV VINCULADAS

Categoria 1.0 – Gerência e Administração

Ações do PROPREV vinculadas:

- *Contratação de Consultores (Equipe Base) para gerenciar, planejar e dar apoio técnico especializado ao PROPREV – 01/2002 a 01/2004.*
- *Contratação de Servidores temporários – 01/2004 a 12/2009.*
- *Contratação de consultor para preparação de perfil a ser apresentado ao BID – 03/2001 a 05/200.*
- *Contratação de consultor para auxiliar na elaboração do novo modelo de gestão para o INSS – 07/2001 a 10/200.*
- *Contratação de consultor para elaboração do PRODOC para execução do PROPREV – 08/2001 a 11/200.*
- *Contratação de consultor para elaboração de planejamento para execução do PROPREV*
- *Contratação de consultor para elaboração do plano de capacitação e divulgação do PROPREV*
- *Contratação de consultor para introduzir alterações no sistema COFRE – 10/2001 a 01/2002*
- *Contratação de consultor retainer para desenvolver trabalho técnico especializado de divulgação do PROPREV, Novo Modelo e PDTI – 05/2002 a 07/2002*
- *Contratação de consultor para elaborar e ministrar seminário – 09/2002*
- *Contratação de consultor especialista em análise hierárquica – 09/2002*
- *Contratação de consultor retainer para desenvolver web-site – 11/2002 a 12/200*
- *Contratação de consultor retainer para desenvolver trabalhos de divulgação do Novo Modelo de Gestão – 12/2002 a 05/2003.*
- *Contratação de consultor com experiência em controle e administração contábil financeira – 01/2003 a 02/2003.*
- *Contratação de consultor retainer para apoio técnico na área de planejamento da UEL/INSS – 02/2003 a 07/2003.*
- *Contratação de consultor retainer para divulgação de atividades internas obtidas com a implantação do PROPREV – 05/2003 a 10/2003.*
- *Contratação de consultor em contabilidade para levantar dados para inclusão nos registros contábeis – 12/2003 a 04/2004.*
- *Contratação de consultor especialista em análise e avaliação de projeto.*

Categoria 2.0 Subprogram A – Modernização do Regime Geral de Previdência Social – RGPS

Dimensões do processo de modernização do INSS

Desenvolvimento Institucional

Ações do PROPREV vinculadas:

- *Contratação de consultor para apoiar a produção de insumos para comunicação e implantação do sistema do NMG – 11/2007 a 11/2008.*
- *Contratação de consultor produto – TV e site – 11/2007 a 09/2008.*
- *Contratação de empresa para Workshop de lançamento do Projeto Previdência Cidadã – 04/2005.*
- *Conferência de risco operacional ministrados aos servidores da Secretaria da Receita Previdenciária – 03/2005 a 04/2005.*
- *Capacitação da equipe responsável pela implementação do projeto Gestão de Atendimento em Planejamento e Execução de Projetos – 12/2003*
- *Contratação de consultor para ministrar palestra do tema Gerenciando a transição, com foco na mudança organizacional – 07/2006*

Contratação de consultor para elaboração de fórum nacional da Previdência Social – 09/2001 a 10/2008

- *Contratação de empresa para desenvolver o NMG do INSS – 01/2002 a 01/2003.*

Desenvolvimento de Pessoas

Ações do PROPREV vinculadas:

- *Contratação de consultor para revisão lingüística – 09/2007 a 10/2008*
- *Contratação de consultor objetivando transformar conteúdos específicos do NMG em cursos didaticamente apresentáveis segundo – 09/2007 a 09/2008*
- *Contratação de empresa para ministrar docência de pós- graduação – 01/2002 a 01/2003.*

Infraestrutura

Ações do PROPREV vinculadas

- *Aquisição de 1250 notebooks para fiscalização do INSS – 03/2002 a 12/2002.*
- *Aquisição de servidores, Racks e serviço de instalação e garantia.*
- *Aquisição de Software de gerenciamento e serviço de instalação, garantia e consultoria.*
- *Aquisição de software backup e serviço de instalação e garantia*
- *Contratação de empresa para ministrar curso de XML aos servidores da CGTI e PINMG, promovido por empresa de informática - 03/2006 a 04/2006.*
- *Aquisição de servidores Blade , Racks, serviço de instalação e garantia – 04/2006 a 06/2006*
- *Contratação de empresa para identificação de pessoa física em ambiente de arquitetura em plataforma baixa – 10/2003 a 11/2003*
- *Fornecimento de equipamentos de informática inclusiva fornecimento de todas as peças de reposição e suporte técnico – 12/2003 a 09/2005*
- *Aquisição de impressoras térmicas – 07/2006 a 09/2006*
- *Aquisição de hardware, servidores redesenhados para o INSS/CNIS*
- *Contratação de empresa para Viabilizar a implantação do SABI em todo o Brasil mediante a ampliação da capacidade de processamento (up grade_ - 02/2006 a 04/2006)*
- *Aquisição de equipamento de informática - Servidores e Storages – 04/2004 a 06/2004*
- *Aquisição de 1786 notebooks – 04/2004 a 06/2004.*
- *Aquisição de equipamento de informática para agências da Previdência – 01/2006 a 03/2006*
- *Aquisição de servidor regata – 02/2006 a 04/2006*
- *Aquisição de desktop perfil 1 -12/2003 a 12/2004*
- *Aquisição de desktop perfil 2 -12/2003 a 12/2004*
- *Aquisição de desktop para Secretaria da Receita Previdenciária e INSS – 12/2004 a 12/2007*

Projetos de Sistemas

Ações do PROPREV vinculadas:

- *Contratação de consultor para apoiar as atividades de desenvolvimento dos sistemas do NMG – 06/2008 a 12/2008.*
- *Contratação de Agência de Viagens para prestação de serviço ao Projeto – 09/2002 a 03/2003*
- *Curso para servidores do CRPS – Legislação Básica – 01/2003 a 07/2003*
- *Contratação de empresa para desenvolver pesquisa de informações estratégicas para gestão de TI – 06/2003 a 06/2004.*
- *Desenvolvimento de Portal Corporativo – 07/2005 a 11/2005.*
- *Contratação de empresa para desenvolver software SOW-WEB – 10/2005 a 07/2006*
- *Aquisição de serviços de acesso e direitos de uso de base de conhecimento especializado em tecnologia da informação e de comunicações para Previdência Social.*
- *Curso sobre APF promovido por empresa de informática – 03/2006 a 04/2006*
- *Contratação de serviço de consultoria em desenvolvimento de sistemas para atender as necessidades do projeto – 08/2006 a 08/2008*
- *Contratação de empresa para ministrar curso em UML – 04/2006 a 05/2006*
- *Contratação de empresa para ministrar em gestão de requisitos de software – 05/2006*

- *Contratação de empresa para capacitar 08 servidores em Análise de Sistemas (RUP E UML) – 05/2006 a 06/2006*
- *Contratação de empresa para ministrar curso em Gerência de Projeto de TI – 05/2006 a 06/2006*
- *Aquisição de solução de gerenciamento eletrônico de documentos GED*
- *Contratação de manutenção de software de gestão de processos – 02/2007 a 04/2007*
- *Participação de dois servidores em evento sobre SQL – 04/2005*
- *Elaboração de Projeto Básico do Novo Modelo de Gestão – 01/2001 a 02/2001.*
- *Contratação de consultor retainer para apresentar a especificação técnica – 06/2001 a 09/2001*
- *Contratação de empresa para elaboração de modelo lógica da previdência social – 11/2001 a 01/2002*
- *Contratação de consultor para elaborar modelos de dados da Previdência Social. 11/2001 a 01/2002.*
- *Contratação de consultor para elaborar modelo lógico de dados da Previdência Social – 11/2001 a 01/2002.*
- *Contratação de consultor para especialista em Gestão de Projetos de TI – 12/2001 a 06/2002*
- *Contratação de consultor para implantar Central de Risco – 03/2002 a 08/2002*
- *Contratação de consultor para inserir no Sislex jurisprudência de interesse para Previdência – 04/2002 a 10/2002.*
- *Contratação de consultor para desenvolver modelo de previsão e acompanhamento da arrecadação do sistema de planejamento fiscal – 04/2002 a 11/2002.*
- *Contratação de consultor para assessorar o MPS no estabelecimento da sistemática de medida visando diminuição da dívida ativa – 05/2002 a 11/2002*
- *Contratação de consultor para divulgar as ações e serviços da Previdência no PREVnet em Português e traduzir para o Inglês e Espanhol – 05/2002 a 11/2002.*
- *Implantação do plano de modernização e a montagem de plano de ação a curto prazo – 07/2002 a 04/2003.*
- *Contratação de consultor para fiscalização e cobrança das contribuições sociais para financiar a Previdência Social - 08/2002 a 01/2003*
- *Contratação de consultor para análise da conta corrente do contribuinte individual – 08/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para migrar a base e pessoa jurídica do CNIS – 08/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para extração de base de dados em ambiente DMSII – 08/2002 a 11/2002*
- *Contratação de consultor para construção de programas voltados ao ambiente de grande porte UNISYS/COBOL – 08/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para construção de processos ETL - 08/2002 a 11/2002*
- *Contratação de consultor para realização do projeto CNIS – 09/2002 a 02/2003*
- *Contratação de consultor para desenvolver Projeto de Sistema de Inteligência Fiscal – 09/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para acompanhar da implantação da interface para o Projeto da Otimização da Plataforma Operacional do CNIS – 09/2002 a 11/2002.*
- *Contratação de consultor para atuar junto ao projeto de atualização da conta corrente do contribuinte individual – 09/2002 a 03/2003*
- *Contratação de consultor para construção de ETL para o projeto DATAMART – 10/2002 a 12/2002.*
- *Contratação de consultor especialista em fotografia para auxiliar o desenvolvimento de estudo com enfoque social – 11/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para seleção e inclusão de jurisprudência de interesse da Previdência – SISLEX – 11/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para análise e Planejamento dos sistemas de informação e soluções em tecnologia da informação – 11/2002 a 03/2003.*
- *Contratação de consultor especialista em formulação de modelo de gestão da informação e conhecimento – 12/2002 a 03/2003*
- *Contratação de consultor especialista em estudos de comunidades remanescentes de quilombos para promover o mapeamento da cobertura da previdência – 12/2002 a 03/2003*
- *Contratação de consultor para adequar e modernizar o modelo da Ouvidoria Geral da Previdência Social – 02/2003 a 04/2003*
- *Contratação de consultor especialista em TI – 03/2003 a 07/2003*
- *Contratação de consultor para levantamento, análise e diagnóstico de um modelo de arquitetura técnica a ser aplicada no ambiente de processamento central – 03/2003 a 07/2003*
- *Contratação de consultor para desenvolver atividades relacionadas à coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos estratégicos – 03/2003 a 06/2003*
- *Contratação de consultor para formulação de um modelo de sistemas de informação e soluções tecnológicas para Previdência Social – 03/2003 a 08/2003*
- *Contratação de consultor para desenvolver atividades relacionadas à coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos estratégicos – 04/2003 a 04/2004*
- *Contratação de consultor para levantamento, análise e organização de dados previdenciários e desenvolvimento de indicadores de avaliação das informações geradas – 04/2003 a 05/2004*
- *Contratação de consultor para desenvolver programa direcionado a aquisição de competências técnicas e comportamentais necessárias a implementação e execução de competências técnicas – 11/2003 a 12/2003*

- *Contratação de consultor para traçar o perfil de trabalhadores que trabalham na fronteira com o MERCOSUL – 06/2006 a 11/2006.*
- *Contratar consultor para apoiar a implantação do projeto de Gerenciamento Eletrônico de Documentos na Previdência Social – 12/2007 a 10/2008*
- *Contratar consultor para apoiar o gerenciamento de projetos, em especial no amadurecimento das técnicas e ferramentas utilizadas para – 12/2007 a 10/2008*
- *Apoiar as atividades de desenvolvimento dos sistemas do Novo Modelo de Gestão, no que tange à disponibilização das informações do – 06/2008 a 12/2008*
- *Contratação de consultor na modalidade produto para realizar atividades de analista de processos de negócio, no intuito de certificar a diagramação dos processos de trabalho do INSS na ferramenta Aris Plataforma – 06/2008 a 12/2008*
- *Aquisição da ferramenta Aris – 12/2003 a 12/2004*
- *Aquisição de 03 licença de software de gerenciamento de projeto – 02/2007 a 03/2007*

Categoria 3.0 Subprograma B – Desenvolvimento dos Regimes Próprios da Previdência Social (RPP)

- *Realização de Workshop – Outubro/2001*
- *Compra de Equipamentos – Outubro/2002*
- *Contratação de consultor equipe base – 01/2004 a 12/2004*
- *Recadastramento – 01/2007 a 06/2007*
- *Avaliação Atuarial – Agosto de 2006*
- *Capacitação de servidor – 03/2005 a 04/2005*
- *Aquisição de notebooks e pendrives – 01/2007 a 01/2008*
- *Contratação de agência de viagens – 09/2002 a 03/2003*
- *Desenvolvimento de CD-ROM (SIPREV) – 08/2002 a 01/2003*
- *Contratação de consultoria para atualização de dados cadastrais para avaliação atuarial – 01/2003*
- *Aquisição de 10 impressoras a Laser – 01/2007 a 01/2008*
- *Contratação de serviços de consultoria para elaboração de planejamento estratégico para levantar as informações de recursos humanos necessário para análise previdenciária – 02/2004 a 10/2004*
- *Diagnosticar a situação atual e elaborar plano de trabalho para o Regime Próprio da Previdência Social – 02/2004 a 10/2004*
- *Contratação de Estudo Atuarial – 10/2005 a 03/2006*
- *Curso de curta duração na área de Previdência Social – 04/2005 a 07/2005*
- *Contratação de empresa para editoração eletrônica e impressão da Coleção Previdenciária – 03/2006 a 12/2006*
- *Contratação de empresa para realizar evento – CONAPREV – 03/2006*
- *Contratação de empresa para ministrar curso de pós graduação a 02 servidores – 10/2006 a 12/2006*
- *Aquisição de servidor para Município de Vitória – 01/2005 a 02/2005*
- *Contratação de empresa para organização de eventos – 08/2003 a 12/2003*
- *Seminário Internacional de Previdência Social – 03/2004 a 04/2004*
- *Contratação de empresa para realizar CONAPREV BH – 03/2004 a 04/2004*
- *Contratação de consultor para implantação de sistema de gerenciamento – 09/2001 a 12/2001*
- *Contratação de consultor na área de atuária para elaboração de levantamento e previsões econômicas – 09/2001 a 12/2001 e 01/2002 a 06/2002*
- *Contratação de consultor para elaboração de pareceres jurídicos – 02/2002 a 06/2002*
- *Contratação de consultor para elaborar uma visão prática para o RPPS – 01/2002 a 06/2002*
- *Contratação de consultor para prover a Unidade de Execução de Projetos com serviços técnicos de apoio na organização de eventos – 03/2002 a 06/2002*

- *Contratação de consultor para realizar atividades técnicas de levantamento – 03/2002 a 06/2002*
- *Contratação de especialista em elaboração de projetos de estruturas física e programação visual – 03/2002 a 05/2002*
- *Consultor para desempenhar análise da pesquisa de Estudos sobre Modelo Organizacional – 04/2002 a 07/2002*
- *Contratação de consultor especialista em revisão e consolidação de publicações – 04/2002 a 07/2002*
- *Contratação de consultor para desempenhar análise no âmbito da pesquisa de Estudos sobre o Modelo Organizacional – 04/2002 a 07/2002*
- *Contratação de consultor para prestação de serviços de apoio na implementação das atividades do PROPREV – 05/2002 a 12/2002*
- *Contratação de consultor para desenvolver análises mensais que irão subsidiar o acompanhamento da compensação previdenciária – 05/2002 a 11/2002*
- *Elaboração de levantamento, análises de pareceres, demonstrativos contábeis da previdência social – 06/2002 a 06/2003*
- *Consultor para implementar sistemas de gerenciamento previdenciário – 06/2002 a 03/2003.*
- *Elaboração de projetos de estrutura física e programação visual – 06/2002 a 10/2002*
- *Contratação de consultor para elaboração e revisão de textos – 07/2002 a 04/2003*
- *Contratação de consultor para desenvolver estudos para SPS. 08/2002 a 02/2003*
- *Contratação de consultor de informática para desenvolver relatórios gerenciais e gráficos na área atuarial – 10/2002 a 10/2003*
- *Contratação de consultor para elaborar estudos sobre o RPC*
- *Contratação de consultor para atender necessidades urgentes da Coordenação Geral de Fiscalização – 04/2003 a 04/2004*
- *Contratação de consultor para implantar sistema de gerenciamento nos municípios – 04/2003 a 10/2003*
- *Contratação de consultor para realizar estudos e subsidiar estudos que norteiam a área interncional do MPS – 05/2003 a 04/2004*
- *Contratação de consultor para orientar os entes municipais quanto à legislação vigente – 05/2003 a 05/2004*
- *Contratação de consultor para implantar sistema de coleta de dados – 07/2003 a 01/2004*
- *Contratação de consultor especializado em serviços de consolidação e revisões de texto – 07/2003 a 06/2004*
- *Contratação de consultor para implantar sistema de coleta de dados – 07/2003 a 12/2003.*
- *Contratação de consultor com conhecimento avançado em estatística – 07/2003 a 07/2004.*
- *Contratação de consultor na área de atuária – 07/203 a 07/2004.*
- *Contratação de consultor para elaboração de alternativas de modelo de gestão, de acordo com a legislação vigente – 11/2005 a 05/2006.*
- *Contratação de consultor para elaborar parecer jurídico – 05/2005 a 07/2005*
- *Contratação de consultor para elaborar documentação do SIPREV – 12/2006 a 06/2007.*
- *Contratação de consultor para revisão e atualização de Plano de Contas exigido para o RPPS – 05/2006 a 08/2006.*
- *Contratação de consultor para desenvolvimento de ferramentas de coleta de informação via internet para o Demonstrativo de resultado de avaliação atuarial – 08/2006 a 12/2006*
- *Contratação de consultor para desenvolver ferramentas pertinentes ao Plano de Contas e aos Demonstrativos Contábeis – 12/2006 a 06/2007.*
- *Contratação de consultor para desenvolvimento de ferramentas pertinentes ao plano de contas – 12/2007 a 11/2008*
- *Contratação de empresa para prestar apoio logístico nas reuniões do CONAPREV – 10/2003 a 11/2003*
- *Contratação de empresa especializada em organização de eventos – CONAPREV – 06/2004 a 07/2004*
- *Aquisição de 200 computadores para o município de São Paulo – 12/2003 a 12/2005*
- *Contratação de empresa para prestar apoio logístico ao XVI CONAPREV. – 06/2005*
- *Contratação de empresa para prestar apoio logístico ao XVII CONAPREV. – 11/2005*

- *Contratação de empresa especializada em organização de eventos – Encontro Técnico Nacional de Trabalho de Dirigentes de Fundos Previdenciários Municipais (GO) – 03/2005 a 04/2005*
- *Contratação de empresa para reunião de trabalho “Avaliação de resultado de exercício da ação fiscal dos Regimes de Previdência Social – 12/2005*
- *Contratação de empresa para promover curso de pós- graduação a servidor (Direito Tributário e Finanças) – 08/2006 a 09/2006.*
- *Contratação de empresa para ministrar curso sobre mercado financeiro para servidores da SPS – 01/2007 a 04/2007*
- *Aquisição de equipamentos de informática para os municípios de Vitória e São Paulo – 01/2005 a 02/2005*

* * * *