

4/1/2021



UN Development Programme Brazil - Brasilia

Project: 00132945
Project Title: BRA/20/004 - Modern, Inova fortale institu INSS
Start Year: 2021
End Year: 2023

Implementing Partner: BRA-Inst Nac Seguro Social

Responsible Parties: UNDP
BRA-Inst Nac Seguro Social

Revision Type: Initial Project Approval

Budget (US\$) as of Last Revision on 04-January-2021		
Donor	Fund	Amount
BRA-INSS	30071 Programme cost sharing - GOV1	3,267,630.90
Total Budget (2021 and Beyond)		3,267,630.90
Total Utilization (2020 and Prior)		0.00
Project Total		3,267,630.90
Unprogrammed/Unfunded		0.00

Project Description:

Este projeto de cooperação técnica internacional tem como objetivo desenvolver subsídios para modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação sócio-econômica e sobre como acessá-los. Este visa ainda realizar ações emergenciais voltadas à adaptação dos serviços prestados pela agência, em especial no desenho e implantação pi loto de novo modelo de atendimento nas agências, no contexto da Covid-19.

Para alcançar este objetivo, o projeto está estruturado nos seguintes eixos:

- 1 - Modelo-piloto de nova agência elaborado e validado com base em critérios de efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão;
- 2 - Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados;
- 3 - Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas.

O projeto tem vigência prevista até 31/07/2023, podendo ser prorrogado, se necessário.

Agreed by: Leonardo José Rolim Guimarães – Presidente INSS
Agreed by: Embaixador Ruy Pereira – Diretor ABC/MRE
Agreed by: Carlos Arboleda Representante Residente – PNUD/Brasil
Agreed by: Date: 05-Mar-2021

Carlos Arboleda

Ruy Pereira
 Ruy Pereira
 Diretor
 Agência Brasileira de Cooperação - ABC
 02/03/2021

MMB MF

[Handwritten mark]

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME



Documento de Projeto
Brazil

Título do Projeto: Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS
Número do Projeto: BRA/20/004
Agência Executora: INSS – Instituto Nacional de Seguro Social
Data Início: data de assinatura **Data Término:** 31/12/2023

Breve Descrição

Este projeto de cooperação técnica internacional tem como objetivo desenvolver subsídios para modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação sócio-econômica e sobre como acessá-los. Este visa ainda realizar ações emergenciais voltadas à adaptação dos serviços prestados pela agência, em especial no desenho e implantação piloto de novo modelo de atendimento nas agências, no contexto da Covid-19.

Para alcançar este objetivo, o projeto está estruturado nos seguintes eixos:

- 1 - Modelo-piloto de nova agência elaborado e validado com base em critérios de efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão;
- 2 - Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados;
- 3 - Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas.

O projeto tem vigência prevista até 31/07/2023, podendo ser prorrogado, se necessário.

Valor total deste projeto	USD 3.267.630,90	
Origem dos Recursos	Governo:	USD 3.267.630,90
	Doador:	
	PNUD:	
	In-Kind:	
Não financiado		

Contribui para o Resultado do UNDAF: 6

Contribui para o Resultado do CPD: 6

Acordado por (assinaturas):

Agência Brasileira de Cooperação	PNUD	Agência Executora
 Nome: Ruy Pereira Cargo: Diretor Agência Brasileira de Cooperação - ABC	 Nome: Cargo:	 Nome: Cargo:
Data: 02/03/2021	Data:	Data:

I. DESAFIO DE DESENVOLVIMENTO

1.1 Antecedentes: O Instituto Nacional de Seguro Social - INSS

A Previdência Social no Brasil é composta por três regimes:

- a) Regime Geral de Previdência Social (RGPS): operado pelo INSS, uma entidade pública e de filiação obrigatória para os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT;
- b) Regime Próprio de Previdência Social (RPPS): instituído por entidades públicas – Institutos de Previdência ou Fundos Previdenciários e de filiação obrigatória para os servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e
- c) Regime de Previdência Complementar: operado por Entidades Abertas e Fechadas de Previdência Complementar, regime privado, com filiação facultativa, criado com a finalidade de proporcionar uma renda adicional ao trabalhador, que complemente a sua previdência oficial.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia – ME. Compete ao órgão a operacionalização e a garantia dos direitos dos segurados através do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), com o pagamento anual de algumas centenas de bilhões de reais em benefícios, que se subdividem em:

- benefícios previdenciários: aposentadoria (idade, invalidez, tempo de contribuição), pensão por morte, auxílio-doença, salário-maternidade e outros);
- benefícios acidentários: aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, auxílio-acidente e auxílio-suplementar;
- benefícios assistenciais: amparo assistencial (idoso, portador de deficiência) e renda mensal vitalícia (idade e invalidez).

Em 2018, os benefícios ativos do RGPS totalizaram 20,7 milhões de benefícios previdenciários e acidentários em áreas urbanas, 9,5 milhões de benefícios previdenciários e acidentários no meio rural, além de 4,7 milhões de benefícios assistenciais diversos.

Em termos financeiros, os resultados anuais do RGPS, de 2009 a 2018 são mostrados na Figura 1, onde pode se observar um crescente déficit na cobertura dos benefícios sociais concedidos, chegando-se a um total de cerca de R\$ 198 bilhões no final de 2018, mais importante ainda com tendência de crescimento real.



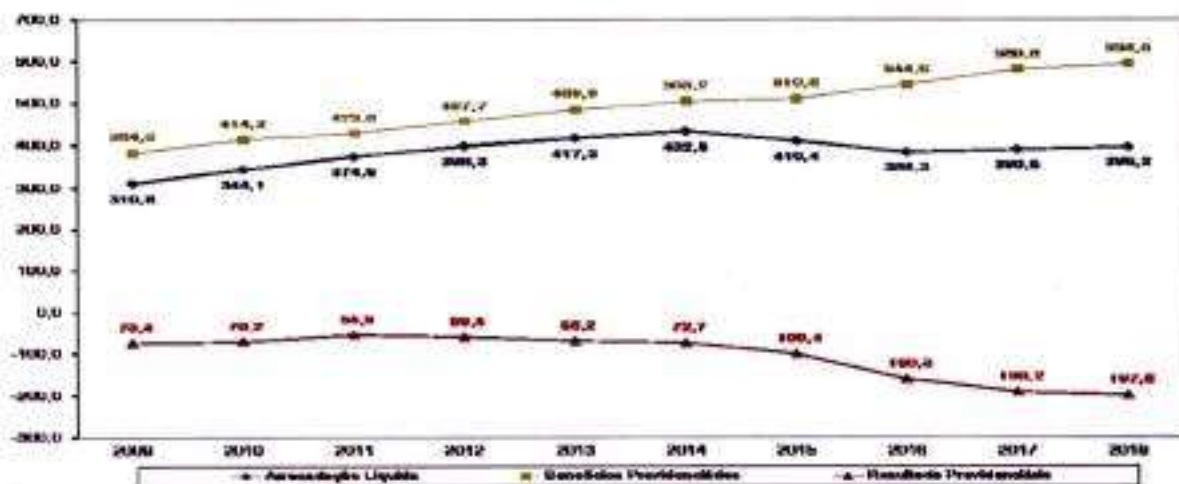


Figura 1 – Resultado do RGPS em bilhões de reais de dezembro de 2018

O INSS presta seus serviços através de 1.807 unidades administrativas, sendo cinco superintendências regionais, 104 gerências executivas e 1.697 agências de previdência social, além de unidades móveis para suporte à população em áreas remotas (barcos). Para exercício de suas atribuições, o órgão conta hoje com cerca de 24.000 servidores, além da central telefônica e do serviço virtual *meu.inss.gov.br*. (Fonte: INSS)

O processo de atendimento do INSS representa a forma mais direta de interação do Instituto com os cidadãos e beneficiários, e está estruturado em três grandes canais: Unidades de Atendimento Presencial (Agências da Previdência Social - APS), Internet (portal Meu INSS) e *Call Center* (telefone 135). A grandiosidade dessa atividade é visível quando se observa que em 2018 foram realizados quase 26 milhões de atendimentos, o que representa uma média de mais de 71 mil atendimentos por dia, número que deve aumentar cada vez mais, pois, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se que a população brasileira com 65 anos ou mais, a que mais usufruirá dos benefícios do INSS, passará dos atuais 20 milhões de pessoas (9,5% da população) para cerca de 58 milhões em 2060 (25,5% da população).

Além do aumento contínuo da demanda por seus serviços, o INSS enfrenta carência de pessoal, tendo em vista o elevado número de servidores do órgão que se aposentaram nos últimos anos, significando uma redução de mais de 43 mil servidores em 2006, 39 mil em 2013 e 35 mil em 2017, para menos de 20 mil servidores ao final de 2020, fato que será agravado, a partir do início da próxima década, quando mais de um terço do quadro efetivo de servidores terá direito à aposentadoria.

1.2 Ampliação de serviços ofertados x redução de orçamento e pessoal

Em contraposição a essa grande redução do quadro de servidores, o INSS enfrenta um crescente aumento da demanda por seus serviços, seja pelo envelhecimento populacional, seja pelo aumento da cobertura previdenciária, seja pela ampliação de serviços ofertados pelo INSS, seja pela facilitação de acesso promovida com o desenvolvimento dos canais remotos, Meu INSS e a Central telefônica 135. O fato é que se de um lado o quadro de servidores reduziu a menos da metade, a demanda não para de crescer.

Além disso, em atenção ao que determina o art. 40, § 20 da Constituição Federal, que trata da unificação da previdência dos servidores da União em uma unidade gestora única, incluindo Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, buscando ganhos de eficiência, redução de fraudes, profissionalização, liberação de servidores para outras atividades e redução de custos administrativos, foi formado Grupo de Trabalho interinstitucional pelo Ministério da Economia, por meio da Portaria do nº 562, de 14 de outubro de 2019, com objetivo de promover estudos destinados à implantação do órgão ou entidade gestora única do RPPS da União prevista no dispositivo constitucional supra ainda não efetivado¹, que decidiu pela definição do INSS como órgão centralizador dessa modalidade unificada.

Os segurados do RPPS da União totalizam 1.324.800, dos quais 690.958 são aposentados e pensionistas e 633.842 são servidores ativos, com grande dispersão no território nacional, sendo que hoje cada órgão é responsável pela concessão e manutenção das aposentadorias de seus servidores e dos benefícios pagos aos dependentes desses servidores. O estabelecimento do INSS como unidade gestora única desses benefícios significa transmitir à autarquia a complexidade de lidar com a variedade de órgãos hoje com autonomia para conceder e pagar aposentadorias e pensões, o grande número de carreiras, a grande dispersão de servidores públicos federais no território nacional e o grande volume de atribuições do RPPS da União. Como fruto do Grupo de Trabalho, foi editada a Portaria nº 1.192/PRES/INSS, de 25 de novembro de 2020 que instituiu, a título de experiência-piloto, a Central de Análise de Benefícios do Regime Próprio de Previdência Social. Em seguimento, foi editada a Portaria-Conjunta nº 12/DGPA/DIRAT/INSS, de 02 de dezembro de 2020, regulamentando a experiência-piloto da Central de Análise de Benefícios do Regime Próprio de Previdência Social. Essa Central de Análise processará e analisará os

¹ Embora inserido pela Emenda Constitucional nº 047/200



benefícios de aposentadorias e pensões do Regime Próprio de Previdência Social da União dos servidores públicos do Instituto Nacional do Seguro Social e serviços relacionados aos inativos da Casa.

Espera-se que a instituição do INSS como entidade gestora única do RPPS da União represente maior especialização na concessão e manejo dos benefícios do regime, proporcionando ganhos de escala e eficiência, por meio da padronização e otimização, redução de erros e fraudes, agilidade na resposta e liberação de servidores para outras atividades. Para isso o INSS deverá responder à altura para promover a referida centralização da concessão e manutenção das aposentadorias da União, em especial diante de redução tão expressiva de seu quadro.

1.3. A Estratégia do INSS

Diante dessa conjuntura desafiadora, o INSS vem adotando a inovação da gestão e a transformação digital como solução para a ampliação de acesso a serviços e o incremento de produtividade. Nesse propósito, o INSS se alinhou naturalmente aos demais órgãos do Governo Federal competentes pela estratégia de Transformação Digital dos serviços federais, a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD/ME) e a Secretaria de Modernização do Estado da Presidência (SEME), que orientam ações com foco no novo paradigma da gestão pública, potencializando sinergias que promovam maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do Estado brasileiro a partir da estruturação da governança digital, visando melhores serviços, transparência e prestação de contas para a sociedade.

Cabe mencionar ainda que avaliações internas do próprio INSS, somadas aos achados de auditoria operacional do TCU, destacaram a necessidade de fortalecimento do órgão nas seguintes áreas: Governança institucional;

- i. Governança corporativa e de serviços;
- ii. Governança digital da área de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

²ACÓRDÃO 1123/2020-PLENÁRIO-[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522Governan%25C3%25A7a%2522.ACORDAO%2520ENTIDADE%253A%2522Instituto%2520nacional%2520do%2520seguro%2520social%2520\(DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc%2520?uid=436458_80-9467-11ea-bc90-3346810cdaa7](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522Governan%25C3%25A7a%2522.ACORDAO%2520ENTIDADE%253A%2522Instituto%2520nacional%2520do%2520seguro%2520social%2520(DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc%2520?uid=436458_80-9467-11ea-bc90-3346810cdaa7)



Observe-se, por oportuno, que o INSS nos últimos anos passou por mudanças significativas quanto à inovação dos serviços e à implementação de planejamento estratégico integrado, o que já vem promovendo uma maior eficiência e efetividade na obtenção das metas de inclusão previdenciária e melhoria dos serviços prestados à população, porém, aquém daquilo que seria desejável. Outra melhora se deu com a institucionalização do modelo de governança corporativa, o sistema de Governança do INSS, instituído pela Portaria nº 3.213/PRES/INSS, de 10 de dezembro de 2019, que trouxe uma maior integração entre os órgãos setoriais da autarquia, com a finalidade de fortalecer o compromisso com a sociedade na entrega de valor público, no que tange os processos e serviços prestados e os resultados a serem alcançados.

Entretanto, essas mudanças não serão suficientes caso não seja realizado um investimento maciço em áreas estratégicas, como a transformação digital e a atualização de serviços para uma agência de atendimento mais humanizada, que possam no médio prazo melhorar a prestação de serviços aos beneficiários, minimizando o impacto da perda dos servidores, além de reduzir os custos administrativos e operacionais do órgão, e atuar no maior controle do combate à fraude e à inadimplência de obrigações previdenciárias. Para focalizar os esforços da Autarquia, o INSS vem investindo na implementação de um planejamento estratégico detalhado, pautado nos problemas prioritários a serem considerados para o direcionamento de recursos e alocação de servidores, desde o início da nova gestão.

A Resolução INSS nº 682, de 13 de Junho de 2019 trouxe a formalização do plano de ação que vem sendo implementado desde janeiro de 2019, com descrição das ações prioritárias, metas e prazos pactuados entre os dirigentes das diversas áreas do INSS, superintendências e a Presidência, a serem observados durante o ano³. Em prosseguimento, a Resolução do Comitê Estratégico de Governança do INSS – CEGOV nº 2, de 31 de dezembro de 2019, definiu as ações e metas atualizadas para o exercício 2020, sendo sucedida pela Resolução CEGOV nº 07 de 10 de junho de 2020, que novamente trouxe atualizações para as ações e metas em 2020 e 2021⁴.

Para a elaboração dos referidos instrumentos foi elaborado um cuidadoso diagnóstico dos principais problemas a serem enfrentados pela gestão para melhorar a

³ Na íntegra em Anexo.

⁴ Documentos disponibilizados na íntegra em anexo.

⁵ Nota técnica CGPEI/PR Nº 01/2019 (Documento SEI N°0007168)



entrega do INSS para a população, a partir da percepção dos diversos atores relevantes para a gestão da autarquia em nível nacional, regional e local, consubstanciado na Nota Técnica CGPEI n 01/2019, discutido na sessão seguinte.

1.4 Caracterização do Problema: qualidade no atendimento aos cidadãos e tempestividade na resposta

O diagnóstico compilado a partir de oficinas e entrevistas com diversos gestores da instituição indicou como principais gargalos à entrega de serviços de qualidade ao cidadão, a precarização do atendimento presencial, a lentidão e complexidade do processo de concessão de benefícios, filas extensas de pedidos pendentes, judicialização, e erros de inclusão e exclusão de beneficiários, detalhados a seguir. De forma geral, os objetivos do projeto se relacionam à resolução desses problemas, buscando atacar suas causas:

- 1) gravidade da situação fiscal, déficit primário e compressão do orçamento pelo crescimento das despesas obrigatórias inviabiliza novos investimentos e contratações de pessoal;
- 2) precariedade do funcionamento de agências físicas sem investimento e pessoal;
- 3) análise (caso a caso) demanda muito tempo e análise subjetiva dos técnicos, que muitas vezes têm como subsídio cadastros incompletos, desatualizados, sem interoperabilidade com demais sistemas dos governos federal, estadual e municipal, podendo ocasionar concessão ou negação indevidas de benefícios.
- 4) baixa transparência e *accountability* sobre as regras e processos de tomada de decisões sobre os benefícios e serviços disponibilizados ao cidadão;
- 5) burocracia e replicação de exigências documentais em distintas instâncias ou setores envolvidos na análise dos pleitos dos cidadãos;
- 6) desconfiança e insegurança do cidadão ao pleitear um benefício ou serviço ao INSS, com alta judicialização dos pleitos mesmo antes da tentativa administrativa;
- 7) congestionamento e lentidão nos processos de reconhecimento de direitos, pautados na avaliação caso a caso;
- 8) gestores focam os esforços para vencer a fila de pedidos iniciais, não sobrando espaço para a revisão de benefícios já concedidos;
- 9) processos de atendimento e tomada de decisões obsoletos não se adequam mais à demanda social e situação fiscal do país.



1.5. Escopo do Projeto de Cooperação

Diante dos desafios atuais enfrentados pelo INSS, este projeto tem foco em dois temas principais, que contribuirão para o fortalecimento institucional do órgão, assim como proporcionarão o desenvolvimento de metodologias e modelagens inovadoras de atendimento ao cidadão:

- o desenho e de um **novo modelo de agência** de atendimento ao cidadão, incluindo a formulação de estratégia de agregação de serviços prestados pelo governo federal na e serviço de autoatendimento orientado e educação digital nas agências; e
- o desenvolvimento de uma estratégia de **fortalecimento institucional para promoção da inovação** e da **gestão de excelência** do INSS, com o desenvolvimento de ferramentas de **gestão de dados e informações estratégicas**, promovendo uma melhor governança.

1.5.1 Novo Modelo de agência de atendimento ao cidadão

No caminho percorrido pelo cidadão, é importante compreender o seu perfil e as dificuldades encontradas na utilização dos canais remotos para solicitação dos serviços, levando-o a procurar uma Agência da Previdência Social para ser atendido presencialmente. Partindo da ótica dos serviços oferecidos pelo INSS atualmente, o atendimento presencial foi separado em dois grandes grupos: agendado e espontâneo. O serviço agendado é aquele em que o cidadão utiliza os canais remotos para agendamento prévio de um serviço com data e hora marcada, devendo ser atendido por um colaborador.

Entende-se como demanda espontânea os serviços que podem ser realizados de forma não agendada, podendo o cidadão ser direcionado para solicitação do serviço desejado pelos canais remotos ou ser atendido por um colaborador no momento do comparecimento na agência. Por causa da pandemia de COVID-19, contudo, desde março de 2020 as Agências da Previdência Social tiveram de ser fechadas, havendo abertura gradual das unidades apenas a partir de setembro de 2020, sem previsão de atendimentos espontâneos. Os atendimentos disponibilizados presencialmente após a reabertura abrangem apenas serviços agendados, ficando desassistidos todos os serviços espontâneos não disponibilizados via agendamento, como orientação e informação aos cidadãos, por causa da restrição de pessoas no mesmo ambiente para atendimento presencial por um servidor.

Essa restrição, embora justificável, por conta da pandemia, vem impactando muito a



qualidade de atendimento ao cidadão, o que crescentemente tem incorrido em Ações Cíveis Públicas em diversas cidades do país. Ademais, mesmo antes da pandemia, os serviços de orientação e informação ao cidadão já se encontravam em estado de precarização, pelo protocolo de atendimento implementado nas agências a partir das 'viradas' de serviços para a oferta digital do ano passado, que como padrão direcionavam os cidadãos com dúvidas e questionamentos para a central telefônica 135. A avaliação pelos gerentes-executivos e superintendentes do INSS presentes nas oficinas de planejamento estratégico do INSS de dezembro de 2019 foi de que esse protocolo foi insatisfatório do ponto de vista do cidadão e em plenária, o grupo propôs a inclusão da ação estratégica "Reformular o atendimento Presencial pós Transformação Digital" no Plano de Ação 2020, cuja meta era ter o modelo de atendimento presencial aperfeiçoado até dezembro de 2020⁶. Após a revisão promovida em 2020, a mesma ação passou a ser intitulada "Implementação do novo modelo de atendimento presencial pós transformação digital" com meta de 30 agências modelo implementadas até dez/2020⁷.

Essa ação foi implementada ao longo de 2020, o novo modelo de atendimento foi formulado e as 30 agências modelo devem ter sua implantação concluída até dezembro, conforme previsto no plano. Na última revisão do Plano de ação, realizada na reunião do Comitê de Governança do INSS de 25 de novembro de 2020⁸, ciente do agravamento do problema da desassistência ao cidadão que procura orientações e informações nas agências, com o protocolo da pandemia, o corpo dirigente do INSS decidiu pela ampliação da meta para 100% das agências com novo modelo de atendimento implantado até dezembro de 2021, como solução alternativa para o atendimento espontâneo no cenário pós COVID, que já tem sido alvo de inúmeras Ações Cíveis Públicas.⁹

⁶ RESOLUÇÃO Nº 2/CEGOV/INSS, DE 31 DE DEZEMBRO DE 2019. Disponível em:

https://antigo.inss.gov.br/wpcontent/uploads/2020/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o_2_CEGOV.pdf

⁷ RESOLUÇÃO Nº 7/CEGOV/INSS, DE 10 DE JUNHO DE 2020. Disponível em:

https://antigo.inss.gov.br/wpcontent/uploads/2020/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_7_CEGOV_Anexo_II-1.pdf

⁸ Ações Cíveis Públicas contra o INSS até 01/12/2020 cujo tema é a suspensão do atendimento presencial espontâneo durante a pandemia de COVID-19:

1002597-82.2018.4.01.3700, da 13ª Vara Federal de São Luiz/MA; 1000422-90.2019.4.01.3600, da 3ª Vara Federal Cível de Mato Grosso; 5021377-06.2019.402.5101, da 31ª Vara Federal do Rio de Janeiro; 5029390-91.2019.402.5101, da 13ª Vara Federal do Rio de Janeiro; 1021150-73.2019.401.3400, da 2ª Vara Federal do Distrito Federal; 1006661-98.2019.401.3701, da 2ª Vara Federal de Imperatriz/MA; 0802083-54.2019.405.8102, da 16ª Vara Federal de Fortaleza/CE; 5027299-68.2017.404.7100, da 17ª Vara Federal de Curitiba/PR; 1002682-71.2019.401.4302, da Vara Federal Cível e Criminal de Gurupi/TO;

Mas o que significa esse novo modelo?

O novo modelo de atendimento segue tendências recentes da administração pública, com destaque para três aspectos: (i) foco no cidadão e na qualidade dos serviços prestados; o (ii) ambiente acolhedor e humanizado como potencializador da melhoria dos serviços públicos prestados; e (iii) o aproveitamento de possibilidades de coprodução na prestação de serviços públicos (e.g., rede de parceiros e otimização de esforços com outros órgãos federais).

Quanto ao primeiro aspecto, nota-se que a lógica proposta para o novo modelo de atendimento é de que o cidadão seja protagonista no processo de avaliação da adequação do serviço ofertado. Sob a ótica do cidadão, o que é preciso reformular no protocolo de atendimento das agências para que de fato a transformação digital signifique consumo mais facilitado de serviços pelo cidadão e não maiores barreiras para seu acesso? Sob o segundo aspecto o novo modelo significa um aprofundamento do consumo de serviços de forma autônoma pelo cidadão, por canais remotos de forma resolutiva, ainda que para isso o INSS passe a ofertar um serviço de suporte ao cidadão para essa interação.

Um ambiente acolhedor e humanizado é importante para a excelência de prestação de um serviço. Todo ambiente está propício ao desgaste social e cultural, mas cabe à gestão alinhar por meio de sua visão e missão, o bem-estar de seus cidadãos, principalmente com uma boa escuta e acolhimento., visando a qualidade do serviço de forma ética e personalizada. do servidor público. O fato é que em todas as esferas do setor público, a gestão pública enfrenta desafios na promoção de um atendimento humanizado. Sendo o Brasil um país diverso, cuja população é bastante heterogênea em inúmeros aspectos, deve-se buscar garantir a cada indivíduo um atendimento com qualidade, garantindo direitos, esclarecendo dos seus deveres e procurando agir para mitigar as desigualdades.

Para tanto, o INSS apresenta o autoatendimento orientado, a

0824660-32.2019.4.05.8100, da 2ª Vara Federal de

Fortaleza/CE; 5000600-40.2020.4.03.6102, da 5ª Vara

Federal de Ribeiro Preto/SP 5027299-68.2017.4.04.7000, da

17ª Vara Federal de Curitiba/PR

5001523-68.2017.4.03.6103, DA 2ª Vara Federal de São Jose dos Campos/SP

1005547-91.2018.4.01.3400, da 22ª Vara Federal de Brasília/DF 1002597-82.2018.4.01.3700, da 13ª Vara Federal de São

Luiz/MA 1000422-90.2019.4.01.3600, da 3ª Vara Federal Cível da SJMT 1005547-91.2018.4.01.3400, da 22ª Vara Federal de

Brasília/DF 1016190-38.2019.4.01.3800, da 5ª Vara Federal Cível da SJMG 5002598-27.2019.4.04.7209, da 1ª Vara Federal de

Jaraguá do Sul/SC 5000600-40.2020.4.03.6102, de 5ª Vara Federal de Ribeirão Preto/SP

0800171-58.2020.4.05.8402, de 9ª Vara Federal do Rio Grande do Norte/RN 5007290-57.2020.4.02.5118, de 5ª Vara Federal de

Duque de Caxias/RS

educação previdenciária, a inclusão digital e a promoção da cidadania digital por meio do novo modelo de atendimento em agências redesenhadas para cumprir essas funções.

Quanto ao terceiro aspecto, o novo modelo busca parcerias com outros órgãos e entidades federais como parte da estratégia para melhorar a qualidade do atendimento e agregar mais valor no serviço entregue ao cidadão em um único ponto de contato. É forçoso reconhecer que, não obstante os esforços empreendidos pelo INSS ao longo dos últimos 15 anos, a questão da qualidade do atendimento continua sendo um problema percebido pela sociedade e que gera reflexos negativos à imagem do órgão. Assim, a formação de uma rede de agências preparada para receber o cidadão com dúvidas, em paralelo ao esforço de promoção da maior resolutividade possível dos requerimentos por meio digital, é uma iniciativa que busca envolver o próprio cidadão na busca por uma solução para um atendimento mais adequado às suas necessidades.

Dessa forma, um importante desafio para o cenário atual de atendimento do INSS é o desenho de uma nova modelagem para as agências de atendimento ao cidadão, que incluem a necessidade de integração com outros serviços prestados na ponta pelo Governo Federal e uma solução de orientação presencial ao cidadão no momento de sua interação com os canais digitais para saneamento de dúvidas e resolutividade. Ao mesmo tempo, é preciso adaptar o atendimento e forma de funcionamento das agências às medidas sanitárias necessárias por conta do Covid-19. Essa é uma das premissas do 'novomodelo de atendimento' formulado pelo grupo de trabalho interinstitucional formalizado para definir os pilares de funcionamento dessa "Nova Agência"¹⁰, que propôs como solução principal a implantação do serviço de 'autoatendimento orientado' nas agências, a exemplo do que os bancos fizeram quando da chegada dos caixas eletrônicos.

O autoatendimento seria um meio de ofertar o atendimento espontâneo nas unidades de maneira rápida e controlada. Nesses termos, foram publicadas as Portarias nº 1.153/PRES/INSS, de 12 de novembro de 2020, que regulamentam o atendimento presencial nas agências após a reabertura durante esse período de pandemia e a Portaria nº 316/DIRAT/INSS, que institui o autoatendimento em 30 agências do INSS como projeto-piloto e solução para o atendimento espontâneo no cenário pós COVID. Faz-se necessário, porém, a expansão do autoatendimento para todas as unidades para a efetivação do protocolo de atendimento espontâneo para todas as agências do INSS no



cenário da pandemia em caráter emergencial, por isso a alteração da meta da ação para 100% das agências até 2021, proposta pelo Comitê Estratégico de Governança do INSS". A outra dimensão do novo modelo refere-se à oferta de serviços adicionais ao cidadão na rede de atendimento do INSS relacionados ao negócio previdenciário em um único ponto de contato, como estratégia para melhorar a qualidade do atendimento e agregar mais valor no serviço entregue ao cidadão. Nesse sentido, a Portaria Conjunta nº 1/INSS/STRAB/SEPT/ME, de 20 de setembro de 2019 instituiu o Grupo de Trabalho Integração Previdência e Trabalho para implementação de projeto-piloto em 17 municípios onde haverá integração dos serviços de previdência social e aqueles pelas agências do Trabalho, havendo compartilhamento do mesmo espaço físico, colaboradores e equipamentos. Detalhando o projeto-piloto, foi publicada a Portaria nº 1.300/ME/SEPT, de 19 de novembro de 2019.

A previsão de unificação da rede de atendimento Previdência e Trabalho consta no plano de ação do INSS com meta de entregar 400 agências já funcionando com os serviços integrados até dezembro de 2021¹², o que revela uma maior convergência e alinhamento entre distintas áreas do Ministério da Economia e o interesse comum em somarem esforços no sentido de atenderem aos seus objetivos estratégicos, bem como promoverem uma maior racionalização e eficiência administrativa na disponibilização de canais de serviços ao cidadão.

Em 07 de outubro de 2019, o GT produziu a Nota Técnica Conjunta nº 14198121/2020/DIRAT/DGPA/INSS, integrante do Processo SEI nº 35014.003662/2019-85, onde consta que os objetivos da integração INSS-Trabalho se baseiam na integração das Agências da Previdência Social e das Agências Regionais do Trabalho, com intento de promover a unificação da rede de atendimento Previdência-Trabalho, bem como a racionalização de custos do Executivo Federal, por meio do compartilhamento de recursos humanos, materiais e tecnológicos.

¹⁰ Nota Técnica nº 1 CGPEI/INSS, integrante do processo SEI nº 35014.181961/2020-93, disponível em https://sei.inss.gov.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=2176770&id_documento=1607452

¹¹ Resolução nº 7/CEGOV/INSS, de 10 de junho de 2020



Entre os objetivos específicos são apontados: i) integração das operações de atendimento das unidades descentralizadas do INSS e da Secretaria de Trabalho; ii) incremento no quadro de servidores alocados no atendimento presencial, com a migração de servidores da Secretaria de Trabalho na execução dos serviços comuns a ambos os entes; iii) racionalização dos recursos financeiros da União, com a otimização da infraestrutura já disponível; iv) ampliação da rede de atendimento e a disponibilização de serviços ao cidadão; e v) promoção da inclusão digital dos usuários dos serviços ofertados pelo INSS e pela Secretaria de Trabalho, por meio do Autoatendimento Orientado.

Para implementação da Ação Estratégica "Unificação da rede de atendimento Previdência e Trabalho" foram fixadas 2 metas: i) 400 unidades unificadas até dez/2020; e ii) Centrais telefônicas 135, 158 e e-social unificadas até jun/2020. Quanto à integração das Centrais Telefônicas 135, 158 e E-social, referida meta já foi concluída integralmente, por meio da celebração de Termo de Execução Descentralizada (TED) entre a Secretaria de Trabalho e o INSS. O número de 400 unidades unificadas, devido à pandemia de COVID-19, precisou ser reduzido para apenas 17 unidades até dezembro de 2020.

A Nova Agência

No escopo do Autoatendimento Orientado, a sala de recepção da unidade de atendimento deverá ser assistida por colaboradores, inclusive com a utilização de coletes "Posso Ajudar?" para auxiliar na identificação desses profissionais e inibir a entrada de intermediários para a realização dos serviços. Este colaborador ficará responsável por recepcionar, acolher e direcionar o cidadão da melhor forma possível para os órgãos parceiros para realização dos serviços, dando as orientações necessárias em relação ao serviço pretendido.

A priorização para direcionamento do cidadão primeiramente para o autoatendimento decorre do projeto de Transformação Digital implementado no Instituto que culminou com a disponibilização de vários serviços para serem feitos de forma remota pelo Meu INSS (site e aplicativo para celulares) ou telefone 135. Atualmente, são mais de 90 serviços, restando apenas alguns que necessitam de atendimento de um colaborador para a sua realização, de forma presencial, a exemplo de perícia médica, avaliação social, bloqueio, suspensão e cessação de benefício, contestação NTEP, realização de prova de vida em casos excepcionais, etc.

¹² Ampliação de serviços atendidos pelo INSS: Unificação a rede atendimento Previdência e Trabalho: 400 unidades unificadas até dez/2020, Anexo I, tabela III-Eixo-Serviços que Agregam Valor ao Cidadão. Resclução nº 7/CEGOV/INSS, de 10 de junho de 2020.



Entre as novidades pensadas para o novo modelo de Agência, destaca-se o autoatendimento, que é um sistema de suporte ao cliente que busca dar mais autonomia, rapidez e eficiência no uso de serviços de determinada organização. Alguns exemplos são *chatbots*, base de conhecimento, *internet banking* e *FAQ (Frequent Asked Questions)*. O autoatendimento otimiza operações e é considerado uma das soluções mais modernas para atender a elevados fluxos de clientes e a corresponder às expectativas também das novas gerações de usuários de serviços (*millennials*). O autoatendimento precisa ser simples, intuitivo, de fácil navegação e identificação de etapas. Além disso, o autoatendimento ajuda na promoção da cidadania digital já que permite que cidadãos que não têm acesso a equipamentos eletrônicos ou que não tenham intimidade com novas tecnologias possam ser orientados e usufruir dos benefícios da transformação digital.

Fluxo de Atendimento e Layout

O INSS possui imóveis operacionais com grande diversidade de tipologias, seja em função dos padrões criados ao longo da sua história, seja por aqueles que foram obtidos por força de dação em pagamento e por iniciativas de projetos próprios. Os diversos modelos surgiram em função das alterações no programa de necessidades e no escopo de funcionamento das agências, o que culminou em projetos tipos padrão para as unidades de atendimento, conforme fluxo e capacidade de atendimento.

A premissa de layouts desenvolvidos até o presente momento, nos imóveis operacionais do INSS, sempre tiveram foco no acolhimento do segurado e atendimento presencial personalizado. A configuração espacial subordinou-se a demanda por grande afluxo de segurados até o advento do atendimento agendado. A partir deste momento, o atendimento evoluiu para a disponibilização de serviços para canais remotos (Agências Digitais / Central de Atendimento 135 / Meu INSS), entretanto, observou-se que permaneceu um grande fluxo de segurados às Agências que geram atendimentos "espontâneos", e como consequência, dependendo da localidade e do tamanho da edificação, verificou-se grande aglomeração de pessoas na Recepção (Orientação Informação).

Neste contexto os layouts refletiram, ao longo do tempo, prioridades para os espaços relativos às áreas destinadas à espera e ao atendimento interno na Agência. Da mesma forma observamos os reflexos referenciados para a Perícia Médica.



A demanda pela criação de uma Agência Governamental que integrasse órgãos de várias esferas governamentais (federais, estaduais e municipais) abrangendo serviços ao cidadão exige uma mudança no enfoque de utilização do espaço. Corrobora com esta visão a mudança progressiva ainda em curso de migração dos serviços do INSS para os canais remotos.

Ademais, a adequação do espaço físico das unidades de atendimento facilitaria o fluxo de atendimento necessário devido à pandemia de COVID.

Como mencionado, o INSS passou ao longo dos últimos anos por transformações de impacto no órgão, que geraram desafios para a prestação de serviços ao cidadão. Nesse sentido, para atender o mandato da instituição e otimizar os serviços prestados, é necessário um processo de revisão de fluxos e procedimentos aplicados no órgão, em linha também com as diretrizes do Ministério da Economia, como citado acima. Para além da revisão de fluxos e procedimentos, é importantíssimo o desenvolvimento de uma estratégia de fortalecimento de capacidades dos servidores do órgão, para minimizar os impactos da redução de pessoal ao longo dos últimos anos, assim como para facilitar a adaptação da equipe aos novos procedimentos e diretrizes de atuação da instituição. Por fim, ferramentas de incentivo à inovação e melhoria da comunicação interna e externa serão essenciais para esta nova etapa do INSS e este projeto auxiliará na realização de estudos e proposição de metodologias que possam oferecer subsídios ao órgão para esta importante etapa de redesenho institucional.

1.5.2 Fortalecimento institucional

A 'nova forma de atender' trazida pelo INSS Digital foi a resposta da instituição para a demanda crescente em cenário de restrição fiscal cada vez mais acentuada. Essa nova forma de atender introduziu um novo modelo de recepcionamento e análise de demandas, baseado na desterritorialização dos requerimentos, com o uso de processos digitais e alteração das competências dos guichês de interação presencial com o cidadão. Subtraí-se do *front* as atividades de análise, concentrando-as em centrais de análise *back office*, fora das agências, desonerando o processo de atendimento preliminar.

Nesse novo modelo, os requerimentos protocolados nas agências e também via canais remotos podem ser analisados por qualquer unidade do INSS, independentemente do local do agendamento/atendimento. Os servidores não estariam mais limitados à análise dos processos físicos de suas agências de lotação. A análise desterritorializada pelas



centrais permite a distribuição regional da carga de processos, já que os processos passam a poder ser instruídos por servidores de qualquer APS. Nesse sentido, indicadores históricos monitorados no INSS como o Tempo Médio de espera para Atendimento Agendado – TMAA, deixam de ser estratégicos para mensurar a qualidade do atendimento ao cidadão e outros precisaram ser formulados em seu lugar.

Essa mudança de paradigma significou a necessidade de reformulação dos indicadores de desempenho monitorados pela instituição, que desde 2009 envida esforços para concretizar seus objetivos estratégicos por meio de ações e projetos, alinhados ao Planejamento Estratégico, monitorando a evolução das metas por meio de indicadores de desempenho pactuados entre administração central e unidades da ponta.

O projeto abre também uma oportunidade para analisar a cultura e as práticas institucionais do INSS do ponto de vista da promoção da igualdade e não discriminação, também como uma estratégia de obter melhores resultados e garantir entregas mais efetivas dos serviços que presta à população. No Brasil, algumas organizações públicas já vêm utilizando as avaliações de gênero internas, levando em conta quesitos como igualdade de oportunidades, valorização de habilidades, como forma de contornar gargalos para o melhor aproveitamento das competências identificadas nas equipes. Iniciativas como essa estão baseadas nas orientações da Plataforma de Ação da Conferência Mundial da Mulher Beijing¹³. O documento chama atenção para a necessidade de assegurar a participação equitativa de homens e mulheres nos processos decisórios nacionais e internacionais. No âmbito dos países, o plano enfatiza a pequena participação das mulheres no aparelho de Estado e os impactos negativos disso sobre as políticas públicas implementadas.

Dessa forma, este projeto colaborará com a produção de subsídios (estudos, metodologias, formação e desenvolvimento de capacidades) voltados para aos desafios de transformação do INSS, que são imprescindíveis no momento atual à efetividade do órgão e à prestação de serviços ao cidadão, bem como está alinhado aos instrumentos de planejamento do governo como Plano Plurianual da União – 2020-2023 (PPA 2020-2023) por meio da ação 2038 – “Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública”. Neste projeto, espera-se também a apropriação pelo INSS de todos os insumos e metodologias desenvolvidos, de maneira a assegurar a plena internalização e sustentabilidade das inovações proporcionadas por intermédio da cooperação técnica internacional.



II. Estratégia

Este projeto de cooperação técnica internacional tem como objetivo desenvolver subsídios para modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação socioeconômica e sobre como acessá-los. Este visa ainda realizar ações emergenciais voltadas à adaptação dos serviços prestados pela agência, em especial no desenho e implantação piloto de novo modelo de atendimento nas agências, no contexto da Covid-19.

O projeto de cooperação técnica auxiliará o desenvolvimento de novas metodologias e ações piloto, com base em benchmarking e boas práticas internacionais,

Para alcançar este objetivo, o projeto está estruturado nos seguintes eixos:

- 1 - Modelo-piloto de nova agência elaborado e validado com base em critérios de efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão;
- 2 - Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados;
- 2 - Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas.

Além do exposto acima, cabe destacar ainda que a realização das ações previstas por meio de projeto de cooperação técnica internacional justifica-se pelos seguintes fatores adicionais:

- (i) Possibilidade de inovação e desenvolvimento de novos conhecimentos nos eixos de trabalho previstos no projeto: a cooperação técnica internacional, pela sua própria natureza, possibilitará o desenvolvimento de estudos e novas soluções amparadas em melhores práticas nacionais e internacionais relacionadas ao tema, contribuindo diretamente para desafios presentes do Instituto Nacional do Seguro Social. Destaca-se ainda que as ações previstas



no projeto se caracterizam pelos aspectos de inovação e geração de novos conhecimentos, ferramentas e ações – diretamente alinhados com o propósito e objetivos da cooperação técnica internacional - que representarão ganhos importantes para a atuação da Autarquia como distribuidora de renda e gestora de benefícios prestados aos cidadãos.

(ii) Transferência plena de conhecimentos e metodologias ao INSS: a opção pela cooperação técnica internacional permite ainda que os novos conhecimentos e metodologias sejam desenvolvidos em parceria, com a participação ativa da equipe própria do INSS, possibilitando o fortalecimento de capacidades da equipe própria do Instituto durante o trabalho conjunto e interação com os especialistas a serem mobilizados por meio da cooperação técnica internacional.

(iii) Possibilidade de sistematização e disseminação nacional e internacional das melhores práticas desenvolvidas no âmbito do projeto: a cooperação técnica internacional permite ainda ganhos importantes no intercâmbio com experiências internacionais de referência relacionadas ao tema, bem como confere à previdência social a possibilidade de colaborar com outros países a partir das boas práticas desenvolvidas no contexto do projeto;

(iv) Experiência do PNUD relacionada ao tema: o PNUD é agência da ONU de referência na promoção do desenvolvimento e com sólido conhecimento e trajetória nacional e internacional em projetos nas áreas de Governança e Justiça, tanto na esfera nacional como subnacional. O PNUD conta ainda com rede global de escritórios – presente em mais de 170 países e territórios – bem como com centros regionais de conhecimento, que serão ferramentas chave para colaborar com o processo de intercâmbio e disseminação internacional previsto no projeto.

Dessa forma, a cooperação técnica internacional realizada pelo PNUD será fundamental para o alcance dos resultados previstos pelo projeto, trazendo ganhos de qualidade importantes para as ações a serem desenvolvidas, assim como propiciando intercâmbio de conhecimentos e visibilidade internacional.

O Projeto contribuirá ainda para que INSS e PNUD concretizem seus respectivos planejamentos estratégicos. No âmbito do INSS, as ações previstas neste projeto estão em consonância com o planejamento estratégico do órgão, assim como com os mais recentes diagnósticos de áreas-chave para o



fortalecimento da instituição.

Em relação ao PNUD, ao atuar diretamente na produção de subsídios ao fortalecimento institucional e transparência do INSS, o Projeto contribuirá para o alcance do Resultado 6 do UNDAF e do Documento de Programa de País do PNUD (CPD) para o período 2017-2021, a saber *"Sociedade pacífica, justa e inclusiva promovida por meio da participação social, transparência e governança democrática"*. Dessa forma, está diretamente relacionado ao mandato do PNUD e enquadrado na Área de trabalho *"Expectativas dos cidadãos por voz, desenvolvimento, exercício de direitos e accountability são cumpridas por instituições fortes"*.

Cabe destacar ainda que, internacionalmente e no Brasil, o PNUD possui grande experiência no desenvolvimento de projetos na área de governança, especialmente nos aspectos relacionados a fortalecimento das instituições e transparência. A experiência da organização inclui o desenvolvimento de metodologias voltadas ao aprimoramento da efetividade e eficiência de instituições públicas, com o fortalecimento de suas capacidades para atendimento ao cidadão.

Como exemplos de projetos que atuam na vertente do fortalecimento institucional com foco no aprimoramento da efetividade das instituições e no atendimento ao cidadão, pode-se mencionar projetos de cooperação técnica internacional desenvolvidos em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública, com o Ministério da Economia, com o Ministério da Cidadania, com o Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, além de projetos na esfera subnacional (como com os estados do Rio Grande do Sul e Bahia), dentre outros.

Importante mencionar ainda que o PNUD possui uma ampla rede de especialistas, bem como centros internacionais de conhecimento com expertise consolidada em distintas temáticas, incluindo os temas de redução da pobreza, governança e inovação. Como exemplo, pode-se destacar o centro especializados em governança e transparência, o centro especializado em serviço público (Astana civil service center), o centro internacional de políticas



para o crescimento inclusivo, dentre outros.

Dessa forma, o PNUD está solidamente posicionado para oferecer ao INSS relevante cooperação técnica internacional, contribuindo para o alcance das novas metodologias e inovações propostas no âmbito do presente projeto.

Ainda sobre a aderência do projeto ao plano estratégico do PNUD, reconhece-se que o projeto também contribuirá para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mais especificamente do Objetivo 16 - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

A Teoria da Mudança deste projeto funda-se na relação entre (i) o fortalecimento da produção e gestão de dados e informações com foco em resultados; (ii) a produção de novas modelagens de atendimento ao cidadão, incluindo adaptações ao contexto da Covid-19 e (iii) a melhoria de processos, inovação e valorização profissional do órgão; como eixos indutores da transformação institucional e modernização do INSS.

Nesse sentido, os resultados intermediários (*outputs*) do projeto foram estruturados com foco no fortalecimento das três vertentes de trabalho listadas acima, a saber:

Fluxograma: Teoria da Mudança

Gestão e atendimento humanizados com foco na inclusão e cidadania digital	Desenvolvimento de modelo de nova agência para efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão realizados	Estratégia de fortalecimento institucional e valorização desenvolvidas para modernização institucional, inovação e excelência do INSS na realização do seu mandato
---	--	--

Modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação sócio-econômica e sobre como acessá-los.



III. Resultados e Parcerias

Resultados Esperados

Para alcançar o resultado de modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação sócio-econômica e sobre como acessá- los, serão desenvolvidos os produtos a seguir no âmbito deste projeto.

1. Modelo-piloto de nova agência elaborado e validado com base em critérios de efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão

Em linha com os desafios apresentados no item "antecedentes" deste documento de projeto, este produto contempla a realização de uma avaliação do funcionamento atual das agências do INSS, considerando o contexto da Covid-19 e com foco na identificação de gargalos e boas práticas para efetividade e eficiência no atendimento, bem como melhoria da comunicação com o cidadão. Com base no estudo realizado, será elaborada proposta de modelo e tipologia para novo conceito de agência de atendimento ao cidadão, incluindo possibilidades de integração com outros serviços sob responsabilidade do governo federal. Essa análise incluirá a definição de conceito para o novo modelo de agência, o levantamento e categorização de perfis de usuários, layout e serviços; a proposição de modelagem de integração de fluxos, ferramentas e atendimentos integrados com outros serviços do governo federal; a proposição de melhorias ao modelo de autoatendimento adotado, dentre outros.

Com base no novo modelo proposto, será elaborada ainda análise prospectiva de custos e cronograma de implantação do novo modelo de agência, com foco na melhoria do atendimento e da comunicação com o Cidadão, bem como contemplando as adaptações necessárias ao atendimento no contexto da Covid-19. A partir da modelagem e metodologia propostas no âmbito do projeto, serão selecionadas ainda unidades piloto nas diferentes unidades da federação para testagem do novo modelo. Estima-se realizar a etapa piloto em cerca de 10% do total de agências do INSS (atualmente estão em funcionamento cerca de 1500



agências). A etapa piloto permitirá a testagem do modelo em um grupo pequeno de agências localizadas em diferentes contextos territoriais, de forma a avaliar a adequação do modelo a diferentes perfis de público e territórios. Esta etapa piloto será acompanhada e avaliada e seus resultados auxiliarão a adaptação final da metodologia proposta, para posterior disseminação nacional pelo INSS.

O projeto contribuirá com a formulação da estratégia para esta etapa posterior de disseminação nacional, formulando critérios para sua sustentabilidade, bem como capacitando multiplicadores para implantação do novo modelo de agência em todo o território.

Para a assessoria técnica e avaliação da etapa piloto de implantação do novo modelo de agência, assim como para a capacitação de multiplicadores para disseminação da nova modelagem, poderá ser realizada parceria com Universidades Públicas, agências das Nações Unidas, e/ou realizado processo de seleção de instituição parceira com atuação reconhecida no tema.

A opção por esta estratégia de implementação justifica-se pela necessidade de alinhamento da metodologia a ser desenvolvida e implantada pelas instituições parceiras com as diretrizes metodológicas para funcionamento das agências estabelecidas pelo INSS, propiciando um processo de construção conjunta entre o INSS e as instituições envolvidas em benefício dos resultados públicos esperados e favorecendo a internalização das novas metodologias e conhecimentos pela equipe do INSS. Adicionalmente, o estabelecimento de parcerias visa fortalecer o processo de implantação local das metodologias previstas, por meio de instituições parceiras com capilaridade nos territórios, de forma que as ações possam ser adequadamente moldadas às necessidades e capacidades de cada localidade.

As parcerias organizacionais, contratações de especialistas (pessoa física e/ou jurídica) e de serviços inerentes ao projeto, serão objeto de adequada especificação por via de Termos de Referência e competentes processos seletivos, os quais estabelecerão o escopo da contratação, os produtos a serem apresentados, seus respectivos valores e cronograma de entregas.

2. Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados

No âmbito deste produto, serão realizados mapeamento e análise de fluxos e



processos internos atualmente aplicados pelo INSS, com foco na identificação de gargalos e boas práticas. Com base no mapeamento realizado, será desenvolvida e implantada proposta de remodelagem de processos e inovação, com foco em ganhos efetivos na qualidade e eficiência dos resultados da instituição.

Em adição à remodelagem de fluxos e processos, será realizado ainda mapeamento de necessidades de formação e desenvolvimento de capacidades da equipe da instituição. A partir do levantamento de necessidades, será formulada estratégia de fortalecimento de capacidades, incluindo o desenvolvimento de trilhas de aprendizado adequadas a cada perfil funcional e de competências priorizadas pelo INSS. A partir da estratégia de fortalecimento de capacidades formuladas, serão desenvolvidos módulos de formação prioritários e realizadas turmas-piloto de formação.

Uma terceira frente de atuação será voltada à avaliação das políticas e práticas atuais de transformação digital e inovação no INSS, com o desenvolvimento de estratégia de fortalecimento a partir dos resultados do estudo.

Por fim, esta frente de trabalho prevê o desenvolvimento de estratégia para melhoria da comunicação interna, de forma que o fluxo de informação sobre o processo de transformação implantado por meio do projeto flua de maneira adequada a toda a estrutura do órgão; assim como o desenvolvimento de modelagem para estabelecimento da Unidade Gestora do RPPS da União.

Para a realização de estudos e desenvolvimento de metodologias previstas neste componente, poderá ser realizada parceria com Universidades Públicas e/ou realizado processo de seleção de instituição parceira com atuação reconhecida nas temáticas a serem abordadas.

A opção por esta estratégia de implementação justifica-se pela possibilidade de aliar o conhecimento de instituições de pesquisa de referência à produção de estudos aplicados ao objeto do projeto, propiciando um processo de construção conjunta entre o INSS e as instituições envolvidas em benefício dos resultados públicos esperados e favorecendo a internalização das novas metodologias e conhecimentos pela equipe do INSS.

As parcerias organizacionais, contratações de especialistas (pessoa física e/ou jurídica) e de serviços inerentes ao projeto, serão objeto de adequada especificação por via de Termos de Referência e competentes processos



seletivos, os quais estabelecerão o escopo da contratação, os produtos a serem apresentados, seus respectivos valores e cronograma de entregas.

1. Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas

Será elaborado um plano geral de monitoramento e avaliação do projeto e realizada sua avaliação final, assim como serão realizadas missões técnicas de acompanhamento das atividades nele desenvolvidas. Está prevista, ainda no âmbito deste produto, a identificação, a sistematização e a disseminação das boas práticas e de novas metodologias desenvolvidas no campo do projeto. Para a sistematização e disseminação de boas práticas, poderá ser realizado aporte técnico internacional pelo PNUD e de seu Centro Regional, de forma a viabilizar o amplo alcance e compartilhamento dos resultados do projeto. Além disso, será desenhada estratégia com vistas a garantir a plena transferência das metodologias desenvolvidas no âmbito deste projeto ao INSS, de forma a garantir a sustentabilidade das ações que forem executadas, possibilitando, desta forma, a continuidade das políticas públicas atinentes ao tema.

Recursos Necessários para Atingir os Resultados

Os recursos necessários para implantação do projeto estão detalhados no plano de trabalho anexo.

Parcerias

Para implementação do projeto, além da parceria entre o INSS e o PNUD, será realizada ainda articulação com o Ministério da Economia, Ministério da Cidadania, Municípios, Centro de Referências Assistência Social - locais, Confederação Nacional dos Municípios, Secretaria do Trabalho, Escola Nacional de Administração Pública, Secretaria Especial Previdência e Trabalho, Secretaria Especial Desburocratização Gestão e Governo Digital e com a Dataprev de forma a proporcionar a articulação necessária, especialmente para implantação dos processos de oferta integrada de serviços na nova modelagem de agência de atendimento ao cidadão.



Riscos

- a) Limitações/atrasos no repasse de recursos para o projeto: o planejamento do projeto demanda o cumprimento do cronograma de desembolsos, para que os resultados possam ser alcançados no prazo esperado. Para minimizar os riscos, a gestão do projeto realizará um acompanhamento próximo do cronograma físico- financeiro.
- b) Dificuldades de articulação com todos os atores, tanto no âmbito federal como no subnacional: algumas ações do projeto demandam um trabalho intersetorial, especialmente para assegurar a sustentabilidade de algumas das iniciativas. Nesse sentido, a implementação do projeto prevê atividades voltadas à sensibilização e entre essas diferentes instituições, para facilitar o processo de pactuação necessário.
- c) Resistência cultural de gestores públicos: O projeto prevê metodologias inovadoras, com novos conceitos e padrões de serviços unificados para essa política pública. Nesse sentido, será importante o desenvolvimento de ações de sensibilização e formação para obter aceitação e adesão dos gestores. Ações com este foco estão previstas no âmbito do projeto.

IV. Gestão do Projeto

Este projeto diretamente vincula a ação de três instituições: o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, que será a agência executora das atividades do projeto; o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, que prestará a cooperação técnica, bem como colaborará com o INSS no acompanhamento do projeto; e a Agência Brasileira de Cooperação, órgão vinculado ao Ministério das Relações Exteriores – ABC/MRE, que acompanhará as ações decorrentes do projeto.

Os arranjos de gestão do projeto são os detalhados no item VIII, que adiante segue.

V. Matriz de Resultados

Vide anexo MATRIZ DE RESULTADOS.



VI. Monitoramento e Avaliação

De acordo com as políticas e procedimentos do PNUD, o projeto será monitorado e avaliado de acordo com o

Plano de Monitoramento

Atividade de Monitoramento	Frequência	Custo	Cronograma								
			Anc/ mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	
Revisão Anual: Revisão orçamentária, financeira e dos resultados	Anualmente										
Visita de Monitoramento e Gestão de Riscos Usar a matriz de risco anexa e ativar e monitorar no Atlas, incluir as medidas previstas pelo UNDP's Social and Environmental Standards	Trimestralmente		2021			SG			LA/CR	SG	VM/C
			2022	RA	VM/CDR	SG			LA/CR	SG	VM/C
Combined Delivery Report - relatório de gastos do projeto	Jul, Nov, Fev		2023	RA	VM/CDR	SG			LA/CR	SG	RP/TF
Relatório de Progresso Apresentado ao Comitê do projeto mostrando os resultados atingidos em comparação às metas previstas, atualização da matriz de riscos e medidas de mitigação	Anualmente e ao final do projeto										
SIGAP –Sistema de monitoramento da ABC	Trimestralmente										
Reunião Tripartite do Comitê do Projeto (PNUD, ABC e Agência Executora) Análise do desempenho do projeto, execução orçamentaria, revisão do plano multianual, lições aprendidas	Anualmente										
Comunicação de Resultados Publicar os resultados do projeto por meio do PNUD e do parceiro, suas redes sociais, publicações, vídeos, etc.	Anualmente										
Lições Aprendidas Registrar e integrar ao projeto	Anualmente										

Legenda:
 RA- Revisão Anual
 VM/GR- Visita de Monitoramento e Gestão de Riscos
 CDR- Combined Delivery Report
 SG- (SIGAP)Sistema de monitoramento da ABC
 RP - Relatório de Progresso;
 TPR - Reunião Tripartite;
 LA- Lições Aprendidas
 CR -Comunicação de Resultados

Auditorias anuais poderão ainda ser realizadas no projeto, como

VII. Plano de Trabalho Plurianual

Vide anexo Matriz de Resultados, aba Plano de Trabalho Plurianual

VIII. Arranjos de Governança e de Gerenciamento

Em conformidade com o arcabouço de gerenciamento por resultados adotado pelo PNUD, aplicável a projetos na modalidade de execução nacional - cujo detalhamento poderá ser encontrado no endereço eletrônico <http://content.undp.org/go/userguide/results/ppm-overview/management-structure>, onde é detalhada a Estrutura Organizacional para o Gerenciamento de Programa & Projetos -os seguintes interlocutores participarão do acompanhamento e gestão do projeto:



- Comitê de Acompanhamento do Projeto (Project Board-CP): tem por objetivo representar a função da orientação estratégica para o projeto. Serão incluídos no CP no mínimo três membros, representantes da INSS, da ABC e do PNUD. Se for necessário, e diante de contextos específicos, outros membros oficiais podem ser incluídos neste grupo. O comitê é responsável por tomar as decisões de gestão executiva para o projeto, quando a tal orientação é solicitada pelo Diretor do Projeto, incluindo a aprovação do plano do trabalho e revisões do projeto, devendo estas ser devidamente fundamentadas.
- A Garantia de Qualidade do Projeto é de responsabilidade de cada membro do Comitê Gestor do projeto, mas o papel pode ser delegado. Por parte do Comitê do Projeto, o PNUD atuará como garantia de qualidade do projeto e será responsável por conduzir objetivo e imparcial monitoramento do projeto.
- Gerente do Projeto (*project manager*)/Coordenador do Projeto: pessoa designada pela INSS, responsável pelo gerenciamento do dia-a-dia e pela tomada de decisão sobre o projeto no escopo do plano aprovado pelo Comitê de Acompanhamento do Projeto.

1 - Atribuições das Partes

1.1 – Atribuições da Agência Executora

A equipe vinculada à Agência Executora terá as seguintes atribuições na execução do projeto:

- a. Articular-se com o PNUD, ABC/MRE e outros entes visando ao desenvolvimento das atividades do Projeto de Cooperação Técnica Internacional;
- b. Desenvolver os procedimentos para repasse de fundos ao projeto de acordo com cronograma de pagamentos previsto no Documento de Projeto e suas revisões;
- c. Detalhar as intervenções propostas no Plano de Trabalho do Projeto de Cooperação Técnica, mediante a elaboração de termos de referência, especificações técnicas, em colaboração com o PNUD;
- d. Estabelecer critérios para a seleção de consultores para as atividades previstas no Projeto, em colaboração com o PNUD;
- e. Participar da elaboração de processos licitatórios para compra de bens e serviços técnicos, bem como da análise de propostas;
- f. Supervisionar, controlar, avaliar e certificar a entrega de bens e serviços adquiridos, zelando pela observância dos padrões de qualidade especificados;
- g. Monitorar a implementação física e financeira do Projeto, elaborando relatórios de progresso de acordo com modelos do PNUD e ABC;
- h. Preparar Relatório de Progresso que deverá ser submetido, anualmente e por intermédio do Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos (Sigap), à análise da ABC/MRE e do PNUD;
- i. Elaborar Relatório de Progresso incluindo a relação dos consultores contratados no período coberto pelo relatório, assim como dos produtos elaborados pelos mesmos e dos valores e prazos estipulados nos contratos, bem como o inventário dos bens adquiridos e patrimoniados pelo projeto no período coberto pelo relatório e também o relatório financeiro por fonte orçamentária e elemento de despesa nos Relatórios de Progresso;
- j. Desenvolver, em conjunto com PNUD e ABC, exercícios de avaliação intermediária e final do Projeto de Cooperação Técnica, de acordo com cronograma de monitoramento e avaliação estabelecido no Documento de Projeto;
- k. Participar de reuniões tripartites e de reunião de avaliação ao final do Projeto;
- l. Preparar Relatório Final que deverá ser apresentado à ABC/MRE e ao PNUD no prazo máximo de 120 dias após o encerramento do Projeto;
- m. Propor alterações/revisões do Projeto ao PNUD e à ABC, quando necessário e apresentando a devida fundamentação;
- n. Responder a auditorias internas e externas do Projeto de Cooperação Técnica, mantendo arquivada a documentação necessária;
- o. Articular-se com o PNUD sobre assuntos pertinentes aos aspectos técnicos da implementação do Projeto.



- p. Articular-se com o PNUD sobre os assuntos pertinentes ao encerramento do projeto, incluindo a observância aos procedimentos do organismo;
- q. Manter o inventário do projeto atualizado;
- r. Informar à ABC, por via eletrônica, a efetivação das contratações de consultoria no âmbito de seus projetos;
- s. Preparar relatórios financeiros e prestações de contas que vierem a ser exigidos pelos órgãos de controle nacionais e pelas instituições financiadoras externas eventualmente associadas ao projeto;
- t. Providenciar a publicação no Diário Oficial da União do extrato do contrato de consultoria até 25 dias a contar de sua assinatura;
- u. Observar os procedimentos a serem estabelecidos pela ABC/MRE e a legislação nacional, no que couber, com vistas a contribuir para o acompanhamento da execução do projeto.

Nesse sentido, pode-se dizer que ao Coordenador de Projeto incumbir-se-á de:

- a. Avaliar a obtenção das metas e produtos programados
- b. Coordenar e supervisionar os esforços das equipes técnicas das áreas de execução do projeto;
- c. Consolidar a programação operacional do projeto;
- d. Propiciar suporte técnico e operacional às equipes de execução do projeto;
- e. Acompanhar e avaliar o desempenho das diferentes áreas de execução do projeto;
- f. Coordenar e supervisionar a elaboração dos Relatórios de Progresso e das Avaliações Intermediária e Final;
- g. Submeter planos de trabalho e relatórios de desempenho ao Comitê de Acompanhamento do Projeto
- h. Coordenar o trâmite de encerramento do projeto junto ao PNUD, observando os procedimentos do organismo;
- v. Propor modificações e ajustes necessários ao bom andamento do Projeto à ABC/MRE e ao PNUD;
- w. Observar os procedimentos a serem estabelecidos pela ABC/MRE e a legislação nacional, no que couber, com vistas a contribuir para o acompanhamento da execução do projeto.

Todos os membros integrantes da Unidade Gestora do Projeto pertencem ao quadro de pessoal da Agência Executora e se constituem na contrapartida nacional para implantação do projeto.

1.2 – Atribuições do PNUD

Caberá ao PNUD, em conformidade com suas diretrizes, normas e regulamentos:

- a. prestar assessoria técnica ou transferir conhecimentos à Agência Executora em consonância com as atividades técnicas previstas no Documento de Projeto;
- b. participar na supervisão, no acompanhamento e na avaliação dos trabalhos executados no Projeto;



- c. colaborar com especialistas de seu quadro regular, segundo as suas disponibilidades, ou contratar consultores, a fim de atender às solicitações da Agência Executora, levando em conta a adequação de sua especialidade com as atividades e os recursos definidos no Projeto;
- d. processar, por solicitação da Agência Executora, as ações administrativas necessárias à consecução do objeto de que trata este Documento de Projeto, inclusive a contratação de consultores na modalidade "produto", observando sempre critérios de qualidade técnica, custos e prazos previstos;
- e. transferir à Instituição Executora a propriedade dos bens móveis adquiridos com recursos do Projeto imediatamente após o pagamento e mediante o atesto de recebimento definitivo de tais bens pela Instituição Executora;
- f. organizar ações de capacitação de recursos humanos estabelecidas em comum acordo com a Agência Executora;
- g. preparar, conjuntamente com a Agência Executora, as revisões orçamentário-financeiras, assim como as revisões do Plano de Trabalho, sempre que necessário, nos termos previstos no Documento de Projeto;
- h. gerenciar os recursos financeiros do projeto seguindo seus procedimentos contábeis e financeiros;
 - i. disponibilizar eletronicamente relatórios de execução financeira do projeto;
 - j. prestar todas as informações necessárias às atividades de acompanhamento da ABC/MRE;
 - l. possibilitar o acesso aos documentos relacionados à gestão administrativa e financeira do projeto aos Órgãos de controle e à ABC/MRE.
 - k. orientar o processo de encerramento do projeto, com base em suas políticas e procedimentos.

1.3 – Atribuições da ABC/MRE

Caberá a ABC/MRE, em conformidade com suas diretrizes, normas e regulamentos, acompanhar o desenvolvimento do Projeto sob os aspectos técnicos, mediante análise dos relatórios anuais recebidos, realizar visitas técnicas a Agência Executora e aos locais de intervenção do Projeto, bem como participar de reuniões periódicas com seus responsáveis e com o PNUD, para fins de verificação do cumprimento dos seus objetivos, metas e resultados.

O Projeto poderá sofrer adequações sugeridas pelo Comitê de Acompanhamento do Projeto, bem como pelo Representante Residente do PNUD, à medida que sua necessidade se justifique no âmbito do Documento de Projeto acordado. Os recursos financeiros estarão definidos no orçamento e serão utilizados em conformidade com as Normas Financeiras e os Regulamentos do PNUD. Em termos operacionais, serão observados os Procedimentos do PNUD.



2- Insumos

2.1 - Insumos da Agência Executora

O INSS colocará à disposição do projeto pessoal técnico e administrativo pertencente ao seu quadro de funcionários sem ônus para o projeto. Para tanto serão considerados os critérios de oportunidade, capacitação específica para o desempenho das atividades e adequação às necessidades identificadas em termos de quantidade de pessoal requerido.

O INSS disponibilizará também instalações físicas, equipamentos, veículos e mobiliário adequados para a execução das atividades do projeto, inclusive aquelas a serem desempenhadas por consultores, técnicos e pessoal de apoio.

Insumos que serão contratados para o projeto estão listados no Anexo 5 deste Documento de Projeto.



2.2 - Insumos do PNUD

a) Apoio Técnico

O PNUD cooperará com a Agência Executora Nacional do Projeto desenvolvendo atividades de cooperação técnica, mobilização e disseminação de conhecimento técnico e apoio técnico ao planejamento, implementação, monitoria e avaliação do mesmo e assistência nos processos de aquisição de bens e serviços e utilização de insumos.

b) Apoio à Execução Nacional

O Governo brasileiro solicita que, para apoiar a execução de projetos administrados sob a modalidade de Execução Nacional, o PNUD coloque à disposição da Agência Executora do Projeto seus mecanismos de preparação de documentos informativos, bem como efetue pagamentos a prestadores de serviços contratados no âmbito dos projetos. O PNUD envidará esforços no sentido de capacitar o Governo brasileiro na execução das atividades identificadas neste projeto.

Neste contexto, o PNUD proverá os seguintes serviços adicionais:

- a) assistência no recrutamento, ou recrutamento direto, de profissionais para atuar no projeto;
- b) identificação de apoio a atividades de treinamento, concessão de bolsas de estudo, treinamento de curto prazo e viagens de estudo,
- c) aquisição de bens e contratação de serviços;
- d) acesso aos sistemas mundiais de informação gerenciados pelo PNUD;
- e) acesso à rede internacional de escritórios do PNUD;
- f) acesso aos sistemas do PNUD sobre informações operacionais, cadastros de consultores, fornecedores e serviços de cooperação para o desenvolvimento.

A responsabilidade do escritório local do PNUD pela prestação de serviços de apoio à execução deverá se limitar aos itens detalhados acima. As regras e os procedimentos para contratação de serviços, aquisição de material permanente e contratação de consultores, bem como as normas pertinentes para execução do Projeto são aquelas constantes dos manuais corporativos do PNUD.



A supracitada assistência poderá sofrer adequações sugeridas pelo Comitê de Acompanhamento do Projeto, direção da Agência Executora, bem como pelo Representante Residente do PNUD, à medida que sua necessidade se justifique no âmbito do documento de projeto acordado entre as partes. Os recursos financeiros para tal assistência estarão definidos no orçamento do Projeto e serão utilizados em conformidade com as Normas Financeiras e os Regulamentos do PNUD. Em termos operacionais, serão observados os Procedimentos do Organismo.

Para prover atividades de monitoramento, avaliação externa, sistematização de lições aprendidas e compartilhamento de experiências, a Agência Executora, por meio deste documento, autoriza o Representante Residente do PNUD a utilizar diretamente os recursos previstos nos códigos contábeis com agência de implementação (Impl. Agent) 1981 no sistema Atlas, quando aplicável e necessário, dentro dos limites orçamentários aprovados, de acordo com as Normas Financeiras e os Regulamentos do PNUD e com a responsabilidade compartilhada com a Agência Executora Nacional.

No provimento pelo PNUD de serviços de apoio à execução de Projetos, serão observadas as disposições dos Artigos pertinentes da Seção "Obrigações e Pré-requisitos" deste Documento de Projeto.

c) Controle de qualidade

Em conformidade com os regulamentos programáticos do PNUD, o organismo cumprirá no projeto o papel de Controle de Qualidade (quality assurance). Esta responsabilidade inclui, principalmente:

Assegurar que fundos sejam disponibilizados ao projeto;

Assegurar que o projeto esteja fazendo progresso com relação aos produtos;

Realizar atividades de monitoramento regulares, como visitas periódicas e "pontos de controle";

Assegurar que os recursos confiados ao PNUD sejam utilizados apropriadamente;

Assegurar que a informação crítica sobre o projeto seja monitorada e atualizada via sistema Atlas;

Assegurar que relatórios de progresso, CDR e demais documentos relevantes sejam submetidos ao Comitê de Acompanhamento de Projetos em tempo hábil:



Assegurar que os riscos sejam apropriadamente gerenciados, e que os riscos sejam regularmente atualizados no Atlas;

No caso do presente projeto, o ponto focal do PNUD para este acompanhamento será o Oficial de Programa designado ao projeto pelo organismo.

3 - Sistemática de Recuperação dos Custos

De acordo com as decisões e diretrizes do Conselho Executivo do PNUD a recuperação de custos pelo PNUD se dará por duas categoriais de custos distintas, aplicáveis conforme o caso, quais sejam:

Custos Diretos de Projeto relacionados a atividades de Programa, Administrativas e Operacionais incorridas para dar suporte a implementação das ações do projeto, sendo portanto, parte dos gastos previstos para implementação do projeto. Estes custos devem estar inequivocamente relacionados a atividades específicas e/ou serviços transacionais claramente identificáveis. Os custos diretos somente poderão ser cobrados após aprovação do dispositivo legal pertinente.

custos indiretos incorridos pelas estruturas da sede e do escritório local do PNUD, não diretamente atribuídos a projetos ou serviços específicos, a título de ressarcimento de custos incorridos pelo PNUD nas atividades de administração da implementação do presente instrumento (GMS). Tais custos serão recuperados por meio de debito de 5%

No provimento pelo PNUD de serviços de apoio à Execução Nacional de Projetos, serão observadas as disposições dos Artigos pertinentes da Seção "Obrigações e Pré-requisitos" deste documento.

4 - Uso de logotipos nos produtos do projeto

Conforme provisões do documento de Obrigações e Pré-Requisitos, Título XIII – "Da Publicação, da Divulgação das Atividades e dos Produtos Gerados", crédito aos parceiros do projeto deve ser reconhecido em todos os produtos decorrentes do projeto. Neste sentido, a utilização da logomarca do PNUD deve ser incluída nos materiais, publicações, sites, etc



realizados pelo projeto. Tal inclusão deverá respeitar a política de comunicação do Organismo e deve se basear em consulta prévia sobre as peças a serem divulgadas.

5 – Arranjos de Auditoria

O projeto será auditado ao menos uma vez ao longo de sua execução, competindo ao PNUD aplicar seus critérios na definição da amostragem de projetos para auditoria durante cada ano fiscal.

No caso do presente projeto, que contém recursos financeiros provenientes de recursos do Tesouro Nacional, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União realizará o exercício de auditoria, em coordenação com o PNUD, conforme previsto na seção de Obrigações e Pré-requisitos, Título XI.

6 – Encerramento do projeto

O encerramento do projeto abrange sua finalização em termos:

Operacionais: o encerramento operacional tem foco nos registros e na sistematização da performance geral do projeto, de lições aprendidas, das evidências da conclusão de produtos da matriz lógica e nos encaminhamentos necessários para garantir a sustentabilidade de seus resultados. Uma reunião tripartite final, para análise do relatório de progresso final, será organizada para formalizar o encerramento operacional.

Financeiros: o projeto poderá ser financeiramente encerrado após operacionalmente concluído e após a confirmação de que todas as transações financeiras tenham sido encerradas. O PNUD emitirá um Combined Delivery Report – CDR final demonstrando a ausência de quaisquer movimentações financeiras relativas ao projeto, sendo este um pré-requisito para o encerramento formal. O projeto deverá ser financeiramente encerrado em até 1(um) ano após declarado como operacionalmente fechado. A emissão de Revisões Orçamentárias Semi-finais e Finais do projeto, emitidas pelo PNUD com base em seus regulamentos, formalizarão o processo de encerramento financeiro. Motivações que causem excepcionalidades ou atrasos a esta orientação devem ser devidamente registradas entre as partes.

Caso intercorrências venham a suscitar a suspensão ou finalização precoce deste projeto, estas questões serão devidamente discutidas e avaliadas entre os signatários deste Documento, de forma a acordar os encaminhamentos necessários



IX. Contexto Legal para projetos de execução nacional- documento de obrigações e pré-requisitos:

TÍTULO I DO OBJETO

Artigo 1º. O presente Documento de Projeto BRA/20/004 - Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS (daqui por diante denominado "BRA/ 20/ 004") firmado sob a égide do "Acordo Básico de Assistência Técnica entre o Governo dos Estados Unidos do Brasil e a Organização das Nações Unidas, a Organização Internacional do Trabalho, a Organização das Nações para Alimentação e Agricultura, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a Organização de Aviação Civil Internacional, a Organização Mundial de Saúde, a União Internacional de Telecomunicações, a Organização Meteorológica Mundial, a Agência Internacional de Energia Atômica e a União Postal Internacional", de 29 de dezembro de 1964, em vigor desde 2 de maio de 1966, promulgado pelo Decreto nº 59.308, de 23 de setembro de 1966, particularmente no que preveem o Artigo I, parágrafo terceiro, o Artigo III e o Artigo IV, tem por objeto desenvolver subsídios para modernização e promoção de inovação no âmbito da gestão pública do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objetivando a redução de burocracia, simplificando o acesso e melhorando a compreensão do cidadão sobre os serviços a ele disponíveis conforme sua situação sócio-econômica e sobre como acessá-los.. Para a efetivação desse objeto, o INSS, a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, em nome do Governo brasileiro e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento têm ajustado entre si o presente Documento de Projeto que contempla atividades financiadas com recursos orçamentários da União.

Parágrafo Único. O Projeto BRA/20/004 - Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS apresenta como seus principais produtos (*outputs*):

- 1 - Modelo-piloto de nova agência elaborado e validado com base em critérios de efetividade e eficiência no atendimento ao cidadão;
- 2 - Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados
- 3 - Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas.

TÍTULO II DA OPERACIONALIZAÇÃO

Artigo 2º. O presente Documento de Projeto define de maneira pormenorizada:



- I. a identificação do órgão ou a entidade executora nacional e do organismo internacional cooperante e suas respectivas obrigações;
- II. o contexto, a justificativa, a estratégia;
- III. os objetivos (*outcomes*), seus respectivos resultados esperados (*outputs*) e as atividades;
- IV. os recursos financeiros e o detalhamento das respectivas fontes;
- V. os insumos físicos e humanos, nacionais e internacionais, necessários à execução e implementação do projeto;
- VI. o cronograma de execução do projeto BRA/20/004;
- VII. o cronograma de desembolsos;
- VIII. o cronograma de elaboração de relatórios e avaliações;
- IX. a vigência;
- X. as disposições sobre a prestação de contas;
- XI. as disposições relativas à auditoria independente, contábil e de resultados;
- XII. a taxa de administração, quando couber;
- XIII. as disposições acerca de sua suspensão e extinção; e
- XIV. tabela contendo síntese dos termos de referência dos postos de consultoria requeridos para a sua execução, os quais deverão ser encaminhados à ABC/MRE e ao PNUD quando da pretensão de início do processo seletivo dos consultores ou anualmente, conforme a conveniência do projeto.

Artigo 3º. Na implementação do Projeto BRA/20/004, a execução dos serviços administrativos e financeiros observará as regras e os procedimentos do PNUD atinentes à modalidade de Execução Nacional de Projetos.

Parágrafo Único. As aquisições de bens e contratações de serviços custeados com recursos próprios nacionais serão regidas pelas regras e os procedimentos de licitação do "Manual de Convergência de Normas Licitatórias do PNUD aprovado pelo Tribunal de Contas da União", observando-se os princípios de impessoalidade, publicidade, razoabilidade, proporcionalidade e eficiência.

TÍTULO III DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

Artigo 4º. O Governo da República Federativa do Brasil designa:

- I. a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, doravante denominada "ABC/MRE", como instituição responsável pelo acompanhamento, em nível governamental, das ações decorrentes do presente Documento de Projeto,



- II. o Instituto Nacional do Seguro Social, doravante denominado "INSS", como instituição responsável pela execução das ações decorrentes do presente Documento de Projeto.

Artigo 5º. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, doravante denominado "PNUD", designa seu Escritório no Brasil como instituição responsável pelo apoio ao "INSS" no desenvolvimento das ações decorrentes do presente Documento de Projeto.

TÍTULO IV

DAS OBRIGAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

Artigo 6º. Ao Governo da República Federativa do Brasil caberá:

I - por meio da ABC/MRE, acompanhar o desenvolvimento do projeto sob os aspectos técnicos e administrativos, mediante análise dos relatórios anuais recebidos, visitas ao INSS e reuniões periódicas com seus responsáveis e com o PNUD, para fins de verificação do cumprimento dos seus objetivos, metas e resultados.

II - por meio do INSS:

- a. designar o Diretor e o Coordenador Nacional do Projeto, respectivamente;
- b. planejar e implementar o plano de trabalho do projeto, dentro do cronograma estabelecido, com a colaboração do PNUD;
- c. executar e gerenciar as atividades necessárias à implementação da/o projeto
- d. providenciar, quando couber, contribuições financeiras, conforme o Cronograma de Desembolsos refletido no Documento de projeto e em revisões subsequentes, bem como proporcionar infra-estrutura local, informações e facilidades necessárias à implementação das atividades;
- e. elaborar os termos de referência e as especificações técnicas para a contratação de consultores na modalidade "produto", aquisição de bens e prestação de serviços necessários à implementação das atividades do projeto.
- f. providenciar para que o processo de seleção e contratação de consultoria pessoa física na modalidade "produto" observe os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, razoabilidade, proporcionalidade e eficiência,
- g. autorizar o pagamento dos serviços técnicos de consultoria, após a aceitação do produto ou de suas etapas conforme critérios técnicos e qualitativos;
- h. solicitar ao PNUD a transferência da propriedade dos bens móveis adquiridos com recursos do projeto imediatamente após seu pagamento e atesto de recebimento definitivo ;



- i. manter o inventário do projeto atualizado;
- j. propor modificações e ajustes necessários ao bom andamento da/o projeto à ABC/MRE e ao PNUD;
- k. preparar Relatório de Progresso que deverá ser submetido, anualmente, à análise da ABC/MRE e do PNUD;
- l. preparar Relatório Final que deverá ser apresentado à ABC/MRE e ao PNUD no prazo máximo de 120 dias após o encerramento do projeto
- m. preparar relatórios financeiros e prestações de contas que vierem a ser exigidos pelos órgãos de controle nacionais e pelas instituições financiadoras externas eventualmente associadas ao projeto;
- n. observar os procedimentos a serem estabelecidos pela ABC/MRE, com vistas a contribuir para o acompanhamento da execução do projeto.

Parágrafo Único. A definição dos termos de referência e especificações técnicas para a aquisição de bens e contratação de serviços a que se refere a letra "e" do inciso II do presente artigo poderá contar com a assessoria técnica do PNUD.

Artigo 7º. Em conformidade com suas políticas, normas, regulamentos e procedimentos, caberá ao PNUD:

- I. prestar assessoria técnica ou transferir conhecimentos ao INSS em consonância com as atividades técnicas previstas no Documento de Projeto;
- II. participar na supervisão, no acompanhamento e na avaliação dos trabalhos executados no Projeto;
- III. colaborar com especialistas de seu quadro regular, segundo as suas disponibilidades, ou contratar consultores, a fim de atender às solicitações do INSS, levando em conta a adequação de sua especialidade com as atividades e os recursos definidos no INSS;
- IV. processar, por solicitação do INSS, as ações administrativas necessárias à consecução do objeto de que trata este Documento de Projeto, inclusive a contratação de consultores na modalidade "produto", observando sempre critérios de qualidade técnica, custos e prazos previstos;
- V. transferir à Instituição Executora a propriedade dos bens móveis adquiridos com recursos do Projeto imediatamente após o pagamento e mediante o atesto de recebimento definitivo de tais bens pela Instituição Executora;
- VI. organizar ações de capacitação de recursos humanos estabelecidas em comum acordo com o INSS;
- VII. preparar, conjuntamente com o INSS, revisões orçamentário-financeiras, assim como as revisões do Plano de Trabalho, sempre que necessário, nos termos previstos no Documento de Projeto;



- VIII. gerenciar os recursos financeiros do projeto seguindo seus procedimentos contábeis e financeiros;
- IX. disponibilizar mensalmente relatórios de execução financeira do projeto;
- X. prestar todas as informações necessárias às atividades de acompanhamento da ABC/MRE;
- XI. possibilitar o acesso aos documentos relacionados à gestão administrativa e financeira do projeto aos órgãos de controle e à ABC/MRE.

TÍTULO V DA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Artigo 8. O INSS indicará ao PNUD e à ABC/MRE os nomes das pessoas respectivamente responsáveis pela Direção e Coordenação do Projeto.

Parágrafo Único. O INSS designará os responsáveis pela ordenação de despesa do Projeto, devendo estes ser integrantes dos seus quadros de pessoal efetivo ou ocupantes de cargos em comissão.

TÍTULO VI DO ORÇAMENTO DO PROJETO

Artigo 9. O valor dos créditos orçamentários deste Documento de Projeto é de US\$ 3.267.630,90 (três milhões, duzentos e sessenta e sete mil e seiscentos e trinta reais e noventa centavos) quatrocentos e vinte e seis mil, trezentos e setenta e seis dólares americanos e quinze centavos), R\$ 17.452.416,63 (dezessete milhões quatrocentos e cinquenta e dois reais e sessenta e três centavos), calculados à taxa de câmbio das Nações Unidas de Dezembro de 2020 (R\$ 5,341). Este valor será objeto de ajustes segundo variação da taxa operacional das Nações Unidas durante a vigência do projeto.

I. Os créditos orçamentários citados no caput deste Artigo serão apropriados como segue:

Classificação Funcional Programática:

Função: 04 – Administração;

Subfunção: 126 - Tecnologia da Informação;

Programa: Programa: 2038 - Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública;

Ação: 15OP - Estruturação do Governo Digital;

Localizador: 0001 - Nacional Plano orçamentário; 000A - Simplificação e Melhoria de Serviços Públicos;

Programa de Trabalho 04.126.2038.15OP.0001.000A em consonância com o respectivo Cronograma de Desembolsos.



a) no exercício de 2020 R\$ 15.000.000 (quinze milhões de reais)

b) no exercício de 2021 R\$ 2.452.416,63 (dois milhões, quatrocentos e cinquenta e dois mil, quatrocentos e dezesseis reais e sessenta e três centavos).

II. Dentro da vigência deste Documento de Projeto, observar-se-á o respectivo Cronograma de Desembolso refletido no orçamento do Projeto e em suas respectivas revisões.

III. Os valores de contribuição do INSS poderão ser suplementados, mediante autorização governamental, por meio de Revisões, em conformidade com as necessidades e a disponibilidade financeira do INSS, respeitada a legislação nacional pertinente.

TÍTULO VII DA ADMINISTRAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA

Artigo 10. A administração dos recursos financeiros de contrapartida nacional e/ou estadual, expressos no Artigo 11, será feita pelo PNUD de acordo com as políticas, as normas e os regulamentos financeiros do referido organismo internacional e observará o seguinte:

- I. Os recursos para a execução do projeto serão depositados e contabilizados em dólares norte-americanos e administrados de acordo com as normas e os procedimentos financeiros do PNUD;
- II. O INSS transferirá os recursos previstos no Cronograma de Desembolsos em favor do PNUD, mediante depósito na seguinte conta: UNDP Representative in Brazil USD Account; Bank of America, 1401 Elm St., Dallas TX 75202; Account Nº.: 375 222 0643; Wire Routing Number: 026009593; SWIFT Address: BOFAUS3N;
- III. Excepcionalmente, os recursos poderão ser depositados em moeda nacional, mediante a aprovação do PNUD e segundo a capacidade de absorção de moeda local por parte do referido Organismo. Esses recursos deverão ser depositados em favor de sua conta no Banco do Brasil S/A, Agência Governo Federal (1607-1), c/c 60746-0, PNUD PR NACOES UNIDAS, CNPJ 03.723.329.0001-79, Brasília, DF.
 - a) eventuais variações cambiais resultantes de diferenças em taxas de câmbio serão acrescidas ao ou deduzidas do valor correspondente em US\$ (dólares americanos), a cada depósito, conforme disposto no Capítulo 5, Regulamento 5.04 do Manual Financeiro do PNUD.
- IV. O PNUD não iniciará ou dará continuidade às atividades do Projeto até o efetivo recebimento dos recursos correspondentes, conforme Cronograma de Desembolso do presente Documento de Projeto.
- V. O PNUD procederá à restituição ao INSS –de eventual saldo de recursos não utilizados e em seu poder, uma vez quitados os compromissos pendentes. Os referidos recursos serão liberados no



prazo de 60 (sessenta) dias contados da revisão final do Projeto.

- VI. Na hipótese da não existência de saldo dos recursos financeiros em poder do PNUD, o INSS reembolsará ao PNUD as despesas por ele realizadas à conta desse instrumento, desde que tais gastos tenham sido prévia e devidamente autorizados pelo INSS.

TÍTULO VIII DOS CUSTOS DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO

Artigo 11. A título de ressarcimento de custos incorridos pelo PNUD nas atividades de administração da implementação do presente instrumento serão debitados cinco por cento dos recursos aportados pelos projetos a serem implementados sob a modalidade de Execução Nacional. Eventuais variações no orçamento total do Documento de Projeto, sobre as quais incidirão os respectivos custos operacionais, serão refletidas em sucessivas revisões orçamentárias. Recibos correspondentes à apropriação dos referidos custos somente serão emitidos por solicitação específica do INSS.

TÍTULO IX DO PESSOAL A CONTRATAR

Artigo 12. A contratação de pessoal, exclusivamente na modalidade "produto", será regida pelos dispositivos normativos pertinentes à matéria e realizada de comum acordo entre o INSS e o PNUD, em consonância com os Termos de Referência previstos no Projeto.

TÍTULO X DOS BENS MÓVEIS

Artigo 13. A propriedade dos bens móveis adquiridos com recursos do Projeto será transferida pelo PNUD à Instituição Executora imediatamente após o pagamento, mediante o atesto de recebimento definitivo de tais bens pela Instituição Executora.

Parágrafo Primeiro. O Diretor do Projeto será responsável pela guarda e conservação dos bens adquiridos no âmbito do Projeto, bem como pelo estabelecimento e manutenção de controle patrimonial;

Parágrafo Segundo. O INSS compromete-se a colocar os bens para uso exclusivo do Projeto até o final de suas atividades.

TÍTULO XI DA AUDITORIA

Artigo 14. O Projeto será objeto de auditoria contábil e de resultados, realizada por órgão competente do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal indicado pelo Governo



brasileiro.

Artigo 15. Os documentos originais pertinentes às atividades e ações desenvolvidas no âmbito deste documento de Projeto estarão à disposição dos auditores no INSS, ente responsável pela guarda dos originais desses documentos no âmbito da execução nacional descentralizada em vigor.

Artigo 16. Caso os originais dos documentos estejam em posse do PNUD, a título de privilégios e imunidade, cópias ficarão igualmente arquivadas no projeto e deverão ser fornecidas quando solicitadas pelos auditores.

TÍTULO XII

DA PRESTAÇÃO DE CONTAS E DO RELATÓRIO FINAL

Artigo 17. O PNUD prestará contas ao INSS dos recursos aplicados em razão deste Documento de Projeto, mediante a apresentação periódica de relatórios de desembolsos à Instituição Executora.

Artigo 18. O PNUD obriga-se a apresentar um relatório financeiro final até 60 (sessenta) dias após a revisão final do presente Projeto.

TÍTULO XIII

DA PUBLICAÇÃO, DA DIVULGAÇÃO DAS ATIVIDADES E DOS PRODUTOS GERADOS

Artigo 19. O INSS ficará encarregado de providenciar a publicação do extrato deste Documento de Projeto e de eventuais Revisões e demais atos decorrentes do previsto no Artigo 8º, no Diário Oficial da União e/ou no Diário Oficial do Estado, até 25 (vinte e cinco) dias a contar da data de assinatura do Projeto.

Artigo 20. Todos os documentos e informes produzidos durante a execução do projeto poderão ser divulgados desde que recebida a autorização das Partes, podendo ser estabelecida sua confidencialidade.

Artigo 21. Em toda a divulgação a ser feita das atividades desenvolvidas em decorrência da execução do Projeto, o INSS obrigar-se-á a dar os créditos correspondentes à participação das Partes.

Parágrafo Único. A divulgação, por meio de veículos de comunicação de massa, contendo o nome e/ou a logomarca do PNUD, deverá ser objeto de consulta prévia entre as Partes.

Artigo 22. Fica terminantemente proibido incluir, ou de qualquer forma fazer constar, na reprodução, publicação ou divulgação das ações e atividades realizadas ao amparo deste Documento



de Projeto, nomes, marcas, símbolos, logotipos, logomarcas, combinações de cores ou de sinais, ou imagens que caracterizem ou possam caracterizar promoção de índole individual, política, partidária, religiosa ou de caráter comercial.

Artigo 23. Os produtos gerados em decorrência da execução do Projeto serão de propriedade do INSS, observado o devido crédito à participação do PNUD.

TÍTULO XIV DA VIGÊNCIA

Artigo 24. O presente Documento de Projeto entrará em vigor na data de sua assinatura e findará em 31/07/2023, podendo ser renovado pelo mútuo consentimento das Partes.

TÍTULO XV DAS MODIFICAÇÕES

Artigo 25. Mediante o consentimento mútuo entre as Partes, o presente Documento de Projeto poderá ser alterado por meio de revisões para adequações financeiras, eventuais ajustes de execução do Projeto, prorrogação do prazo de vigência, assim como quaisquer modificações que se façam necessárias.

Artigo 26. Como exceção ao disposto acima, as seguintes revisões poderão ser assinadas unicamente pelo Representante Residente do PNUD:

- I. revisões para refletir estimativa mais realista de implementação financeira para o ano em curso e reprogramar os recursos remanescentes para o ano vindouro, não apresentando nenhuma alteração no montante total do orçamento;
- II. revisões obrigatórias anuais que reflitam os gastos efetuados ao longo do ano anterior e não apresentem nenhuma alteração no montante total do orçamento, da vigência ou de natureza substantiva; e
- III. revisões que reflitam uma prorrogação do prazo de vigência de até seis meses mediante solicitação expressa do INSS e anuência da ABC/MRE.

TÍTULO XVI DA SUSPENSÃO E DA EXTINÇÃO



Artigo 27. O Projeto poderá ser suspenso caso ocorra o descumprimento de quaisquer das cláusulas pactuadas, bem como:

- I. utilização dos recursos em desacordo com o objetivo constante no documento de projeto;
- II. interrupção das atividades do projeto, em razão da indisponibilidade dos recursos previstos em seu orçamento;
- III. não apresentação dos relatórios de progresso nos prazos estabelecidos;
- IV. baixo desempenho operacional e técnico em um período superior a doze meses de implementação, atestado em relatório de desempenho aprovado pelo órgão ou instituição executora nacional, pela ABC/MRE e pelo organismo internacional cooperante;
- V. interrupção das atividades do projeto sem a devida justificativa;
- VI. inobservância dos dispositivos normativos pertinentes à legislação nacional em vigor.
- VII. Inadimplência no envio de dados ao Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos (SIGAP) da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores.

Parágrafo Único. O Documento de Projeto será extinto caso as razões determinantes da suspensão aplicada em função do *caput* do presente artigo não tenham sido corrigidas.



TÍTULO XVII DA DENÚNCIA

Artigo 28. O presente Documento de Projeto poderá ser denunciado por qualquer uma das Instituições Participantes por meio de notificação formal, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

Artigo 29. As Instituições Participantes, por meio de seus representantes, são autoridades competentes para denunciar este Documento de Projeto. Com a denúncia, deverão realizar o balanço das respectivas atividades desenvolvidas pelas mesmas até à data de encerramento do mesmo, assim como estabelecer os procedimentos de conclusão de contratos/obrigações em vigência e de eventual ressarcimento de recursos.

TÍTULO XVIII DA AVALIAÇÃO

Artigo 30. O Projeto poderá ser objeto de avaliação externa, conforme venha a ser estabelecido entre as Partes, a qual terá por objetivo mensurar a relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade do Projeto.

TÍTULO XIX DOS PRIVILÉGIOS E IMUNIDADE

Artigo 31. Nenhuma das provisões deste Documento de Projeto deve ser interpretada como recusa implícita de quaisquer privilégios e imunidade dispensados ao PNUD por força dos atos internacionais celebrados com o Governo brasileiro.

TÍTULO XX DA SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

Artigo 32. As controvérsias surgidas na execução do presente Documento de Projeto serão dirimidas por todos os meios pacíficos e amigáveis admitidos no direito público internacional, privilegiando-se a realização de negociações diretas entre representantes das Instituições Participantes.



Artigo 33. Em caso de persistirem as controvérsias, os processos de arbitragem deverão ser conduzidos em conformidade com o processo determinado no Artigo VIII, Seção 30, da Convenção sobre Privilégios e Imunidades das Nações Unidas.

Artigo 34. Para as questões não previstas no presente Documento de Projeto aplicar-se-ão as disposições do "Acordo Básico de Assistência Técnica entre o Governo dos Estados Unidos do Brasil e a Organização das Nações Unidas, a Organização Internacional do Trabalho, a Organização das Nações para Alimentação e Agricultura, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a Organização de Aviação Civil Internacional, a Organização Mundial de Saúde, a União Internacional de Telecomunicações, a Organização Meteorológica Mundial, a Agência Internacional de Energia Atômica e a União Postal Internacional", de 29 de dezembro de 1964, em vigor desde 2 de maio de 1966, promulgado pelo Decreto nº 59.308, de 23 de setembro de 1964.



PROVISÃO DE SERVIÇOS DE APOIO A PROJETOS NIM (National Implementation – Projetos implementados na modalidade de Execução Nacional)

1. Referimo-nos às consultas entre oficiais do Governo da República Federativa do Brasil e do Instituto Nacional do Seguro Social (doravante denominados "INSS") e oficiais do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (doravante denominado "PNUD") no que tange à provisão de serviços de apoio pelo escritório do PNUD no país aos projetos e programas gerenciados nacionalmente. O PNUD e o INSS acordam, por meio desta, que o escritório de país do PNUD pode prover tais serviços a partir de solicitação do INSS, no âmbito do documento de projeto Projeto BRA/20/004.

2. O escritório de país do PNUD poderá prover serviços de apoio à assistência, com relatórios obrigatórios e pagamentos diretos. Ao prover tais serviços de apoio, o escritório de país do PNUD deve garantir que a capacidade da instituição designada do INSS é fortalecida de modo a proporcionar a ela a condução de tais atividades diretamente. Os custos incorridos pelo escritório de país do PNUD na provisão de tais serviços de apoio deverão ser recuperados do orçamento administrativo do escritório.

3. O escritório de país do PNUD pode prover, a pedido da instituição designada, os seguintes serviços de apoio às atividades do programa/projeto:

- (a) Identificação e/ou recrutamento de pessoal de projeto e programa;
- (b) Identificação e facilitação de atividades de treinamento;
- (c) Aquisição de bens e serviços;

4. A aquisição de bens e serviços e o recrutamento de pessoal de projeto e programa pelo escritório de país do PNUD devem estar de acordo com os regulamentos, regras, políticas e procedimentos do PNUD. Serviços de apoio descritos no parágrafo 3, acima, deverão ser detalhados no anexo ao documento de suporte ao programa ou no documento de projeto, na forma oferecida no Anexo a este acordo. Se os requerimentos de serviços de apoio mudarem durante a vida do programa ou projeto, o anexo ao documento de apoio ao programa ou ao documento de projeto será revisado em acordo mútuo entre o representante residente do PNUD e a instituição designada.



5. As passagens relevantes do Acordo Básico de Assistência Técnica entre o Governo da República Federativa do Brasil e as Nações Unidas, a Organização Internacional do Trabalho, a Organização das Nações Unidas para Alimentos e Agricultura, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, a Organização para a Aviação Civil Internacional, a Organização Mundial da Saúde, a União Internacional de Telecomunicações, a Organização Meteorológica Mundial, a Agência Internacional de Energia Atômica e a União Postal Universal, assinado em 29 de dezembro de 1964 (doravante denominado "Acordo Básico"), e a Convenção Sobre os Privilégios e Imunidades das Nações Unidas, assinada em 13 de fevereiro de 1946 (doravante denominada "Convenção Geral"), incluindo as provisões sobre responsabilidade e privilégios e imunidades, serão aplicáveis à provisão de tais serviços de apoio. O Governo manterá sua responsabilidade geral pelos projetos ou programas gerenciados nacionalmente por meio de sua instituição designada. A responsabilidade do escritório de país do PNUD pela provisão dos serviços de apoio aqui descritos estará limitada à provisão de tais serviços de apoio detalhados no anexo ao documento de apoio ao projeto ou no documento de projeto.

6. Quaisquer reclamações ou disputas advindas ou relacionadas à provisão de serviços de apoio pelo escritório de país do PNUD de acordo com esta carta deverão ser resolvidas de acordo com os termos relevantes do Acordo Básico e da Convenção Geral.

A maneira e o método de recuperação de custos pelo escritório de país do PNUD na provisão de serviços de apoio descritos no parágrafo 3, acima, deverão ser especificados no anexo legal ("Obrigações e Pré-Requisitos) do documento de projeto.

O escritório de país do PNUD deverá submeter relatórios de progresso dos serviços de apoio providos e deverá reportar os custos reembolsados na provisão de tais serviços, conforme for solicitado.

Qualquer modificação ao presente acordo deverá ser realizada por meio de acordo comum, por escrito, entre as Partes deste instrumento.



DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO DO ESCRITÓRIO DE PAÍS DO PNUD

1. Referimo-nos às consultas entre o INSS, instituição designada pelo Governo do Brasil e do Governo do Brasil e oficiais do PNUD a respeito da provisão de serviços de apoio pelo escritório de país do PNUD para os programas ou projetos gerenciados nacionalmente BRA/20/004 - Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS o "Projeto".

2. De acordo com as provisões desta carta acordo e deste documento de projeto, o escritório de país do PNUD deverá prover os serviços de apoio para o programa ou projeto, conforme descrito abaixo.

3. Serviços de apoio a serem prestados: de acordo com o descrito na Matriz de Resultados (Parte X), no Plano de Monitoramento e Avaliação (Parte VI) e no Plano de Trabalho Plurianual (Parte X) deste Documento de Projeto.

4. Descrição das funções e responsabilidades das Partes envolvidas: veja o anexo legal ("Obrigações e Pré-Requisitos") do documento de projeto.



X. ANEXOS

- 1. Análise dos Critérios de Qualidade do Projeto**
- 2. Análise Social e Ambiental**
- 3. Lista de triagem de risco socioambiental**
- 4. Análise de Risco**
- 5. Insumos do Projeto – Listagem de Consultorias de Pessoa Física e Jurídica**
(vide planilha anexa, aba Insumos do Projeto).



ANEXO 1

Análise dos Critérios de Qualidade do Projeto na fase de Desenho e Formulação

Classificação geral do projeto:

Decisão:

Número do Projeto: BRA/20/004

Título do Projeto: Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS

Data do Projeto: Dezembro/2020

ESTRATÉGICO

Classificação de Qualidade:

1. A Teoria da Mudança do Projeto especifica como irá contribuir para um maior nível de mudança? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor represente o projeto)

1. (x) O projeto possui uma teoria da mudança com menções explícitas sobre como o projeto irá contribuir para um maior nível de mudanças conforme detalhado na Teoria da Mudança do programa, suportado por evidências críveis sobre o que efetivamente funciona nesse contexto. O documento de projeto descreve claramente o porquê essa estratégia do projeto é a melhor abordagem neste momento.
2. () O projeto possui uma teoria da mudança relacionada à Teoria da Mudança do programa. Faz menções explícitas sobre como o projeto espera contribuir para um maior nível de mudança e o porquê a estratégia do projeto é a melhor abordagem neste período específico, porém é suportado por evidências limitadas.
3. () O projeto não possui uma teoria da mudança, porém o documento de projeto provavelmente descreve em termos genéricos como o projeto irá contribuir para o desenvolvimento de resultados, sem especificar hipóteses-chave. O projeto não faz uma conexão explícita com a teoria da mudança do programa. O documento de projeto não especifica claramente o porquê a estratégia do projeto é a melhor abordagem neste momento.

Evidência: Vide item II "Estratégia" do documento de projeto

Resposta da Gerência:

RELEVANTE



Classificação de Qualidade:

2. O projeto possui estratégias para efetivamente identificar, envolver e garantir a participação significativa de grupos/áreas geográficas com um foco prioritário nos excluídos e marginalizados? (Selecione a opção que melhor reflete o projeto)
3. () Os grupos/áreas geográficas selecionados estão devidamente especificados, priorizando os excluídos e/ou marginalizados. O projeto possui uma estratégia explícita para identificar, envolver e garantir a participação significativa dos grupos/áreas geográficas específicas ao longo do projeto. Os beneficiários serão identificados por meio de um processo rigoroso baseado em evidências (se aplicável). O projeto planeja solicitar o feedback regular do grupo-alvo através do monitoramento do projeto. Representantes do grupo-alvo/áreas geográficas contribuirão para a tomada de decisão do projeto, tal qual consta no mecanismo de governança do projeto (ou seja, na junta do projeto). (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
2. (x) O grupo-alvo/áreas geográficas estão devidamente especificados, priorizando os excluídos e/ou marginalizados, e estão envolvidos no desenho do projeto. O documento de projeto estabelece claramente como os beneficiários serão identificados, engajados e como a participação significativa será assegurada ao longo do projeto. Coleta de feedback do grupo-alvo selecionado foi incorporada no RRF/sistema de monitoramento do projeto, entretanto os representantes do grupo-alvo podem não estar diretamente envolvidos na tomada de decisão do projeto. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
1. () O grupo-alvo/áreas geográficas selecionados não priorizam populações excluídas e/ou marginalizadas, ou podem não estar especificados. O projeto não possui uma estratégia escrita para identificar ou envolver ou garantir a participação significativa de grupo-alvo/áreas geográficas ao longo do projeto.

Evidência: O projeto tem como público prioritário os cidadãos atendidos pelo INSS, conforme expresso no item "beneficiários".

Resposta da Gerência:

3. O desenho do projeto considerou o conhecimento, boas práticas, e lições passadas aprendidas do PNUD, entre outros? (Selecione a opção que melhor reflete o projeto)



3. () Conhecimento e lições aprendidas suportados por evidências confiáveis a partir da avaliação, análise e monitoramento têm sido explicitamente utilizados, com referências apropriadas, para desenvolver a teoria da mudança do projeto e justificar a abordagem adotada pelo projeto em relação a alternativas.
2. (x) O desenho do projeto menciona o conhecimento e lições aprendidas suportados por evidências/fontes, considerados na teoria da mudança do projeto, mas não foram utilizados ou não são suficientes para justificar a abordagem selecionada com relação a alternativas.
1. () Existe pouca ou nenhuma menção sobre conhecimento e lições aprendidas no desenho do projeto. As referências não são suportadas por evidências.

Evidência: Vide item 1 - antecedentes

Resposta da Gerência:

4. O projeto utiliza análise de gênero em seu desenho e responde a essa análise com medidas concretas para abordar as desigualdades de gênero e capacitar as mulheres? (Selecionar a opção que melhor reflete o projeto)

3. () Uma análise participativa de gênero no projeto foi realizada. Esta análise reflete nas diferentes necessidades, papéis e acessos ao controle sobre os recursos de mulheres e homens, e está totalmente integrada no documento de projeto. O projeto estabelece prioridades concretas para abordar desigualdade de gênero em sua estratégia. O quadro de resultados inclui saídas e atividades que especificamente respondem a essa análise de gênero, com indicadores que medem e monitoram resultados que contribuem para igualdade de gênero. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
2. () Uma análise de gênero no projeto foi realizada. Esta análise reflete nas diferentes necessidades, papéis e acessos ao controle sobre os recursos de mulheres e homens. Preocupações com gênero estão integradas ao desafio de desenvolvimento e seções de estratégia no documento de projeto. O quadro de resultados inclui saídas e atividades que especificamente respondem a essa análise de gênero, com indicadores que medem e monitoram resultados que contribuem para igualdade de gênero. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
1. (x) O desenho do projeto pode ou não mencionar informações e/ou dados sobre o impacto diferencial do projeto sobre a situação de desenvolvimento em termos de relações de gênero, mulheres e homens,



mas os obstáculos não foram claramente identificados e intervenções não foram consideradas.

2 Evidência:

3 Resposta da Gerência: Análise específica de gênero será realizada em profundidade nos estudos e pesquisas previstas no projeto, como já previsto no texto do Prodoc

5. O PNUD possui vantagem clara em seu envolvimento esperado pelo projeto vis-à-vis parceiros nacionais, outros parceiros de desenvolvimento, e outros atores? (Selecione a opção que melhor reflete o projeto)

3. (x) Uma análise sobre o papel de outros parceiros na área em que o projeto espera trabalhar foi realizada e evidências confiáveis corroboram o engajamento proposto do PNUD e parceiros por meio do projeto. Está claro como resultados alcançados pelos parceiros relevantes irão contribuir para uma mudança no nível de resultado complementando os resultados pretendidos do projeto. Se relevante, opções para cooperação sul-sul e triangular foram consideradas, oportunamente. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
2. (x) Algumas análises sobre o papel de outros parceiros onde o projeto esperara trabalhar foram realizadas e evidências relativamente limitadas corroboram o engajamento proposto e a divisão do trabalho entre o PNUD e parceiros por meio do projeto. Opções para cooperação sul-sul e triangular podem não terem sido completamente desenvolvidas durante o desenho do projeto, embora oportunidades relevantes tenham sido identificadas.
1. () Nenhuma análise clara sobre o papel de outros parceiros na área em que o projeto espera trabalhar foi realizada e evidências relativamente limitadas corroboram o engajamento proposto do PNUD e parceiros por meio do projeto. Existe risco que o projeto se sobreponha e/ou não coordene com parceiros suas intervenções nesta área. Opções para cooperação sul-sul e ou triangular não foram consideradas, apesar do seu potencial relevante.

Evidência: Vide item "parcerias"

Resposta da Gerência:

PADROES SOCIAIS E AMBIENTAIS

Classificação de Qualidade:



6. O projeto busca promover a promoção dos direitos humanos por meio de abordagem pautada nos direitos humanos? (Selecione a opção que melhor reflete o projeto)
3. () Evidências confiáveis de que o projeto fomenta a promoção dos direitos humanos, aderindo especificamente às leis internacionais e nacionais relevantes e padrões na área do projeto. Potenciais impactos adversos ao gozo dos direitos humanos foram rigorosamente avaliados e identificados com medidas de mitigação e administrativas apropriadas incorporadas ao desenho e orçamento do projeto.
 2. (x) Algumas evidências de que o projeto vise à promoção dos direitos humanos. Potenciais impactos adversos ao gozo dos direitos humanos foram rigorosamente avaliados e identificados com medidas de mitigação e administrativas apropriadas incorporadas ao desenho e orçamento do projeto.
 1. () Nenhuma evidência de que o projeto vise à promoção dos direitos humanos. Nenhuma ou limitada evidência do potencial impacto adverso ao gozo dos direitos humanos foi considerado.

Evidência:

O projeto atuará no desenvolvimento de ações que contribuirão para o fortalecimento dos cidadãos atendidos pelo INSS.

Resposta da Gerência:

7. O projeto considerou potenciais oportunidades ambientais e impactos adversos, aplicando uma abordagem de precaução? (Selecione a opção que melhor reflete o projeto)
3. () Evidências confiáveis de oportunidades para o aprimoramento da sustentabilidade ambiental e integração do elo pobreza-ambiente foram totalmente consideradas e integradas à estratégia e desenho do projeto. Evidências confiáveis que potenciais impactos ambientais adversos foram identificados e rigorosamente avaliados com medidas administrativas e mitigação apropriadas incorporadas no orçamento e desenho do projeto. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
 2. (x) Nenhuma evidência de oportunidades para o fortalecimento da sustentabilidade ambiental e integração do elo pobreza-ambiente foi considerada. Evidências confiáveis de que potenciais impactos ambientais adversos foram avaliados, quando relevantes, e medidas administrativas e de mitigação apropriadas foram incorporadas ao orçamento e desenho do projeto.
 1. () Nenhuma evidência de oportunidades para o fortalecimento da sustentabilidade ambiental e integração do elo pobreza-ambiente foi



considerada. Nenhuma ou limitadas evidências sobre potenciais impactos ambientais adversos foram adequadamente considerados.

Evidência: Ações de integração/pesquisa entre políticas de previdência social e ODS serão contempladas no projeto.

Resposta da Gerência:

8. O projeto levou em consideração potenciais oportunidades e impactos ambientais adversos aplicados à abordagem preventiva? (Selecionar a opção que melhor reflete esse projeto)

3: () Evidências credíveis de que as oportunidades voltadas ao fortalecimento da sustentabilidade ambiental e da integração de sinergias entre o meio-ambiente e pobreza foram integralmente considerados como relevantes, e integradas na estratégia e no planejamento do projeto. Há evidências credíveis de que os potenciais impactos ambientais adversos foram identificados e rigorosamente avaliados com medidas de gestão e de mitigação apropriadas e incorporadas na concepção do projeto e do orçamento. (Todos devem ser verdade para selecionar essa opção).

2: (x) Nenhuma evidência credível de que as oportunidades voltadas ao fortalecimento da sustentabilidade ambiental e da integração de sinergias entre o meio-ambiente e pobreza foi considerada. Há evidências credíveis de que potenciais impactos ambientais adversos foram identificados e analisados, quando relevante, e de que medidas de gerenciamento e mitigação foram incorporadas na elaboração do projeto e de seu orçamento.

1: () Não há evidência credível de que as oportunidades voltadas ao fortalecimento da sustentabilidade ambiental e da integração de sinergias entre o meio-ambiente e pobreza foi considerada. Pouca ou nenhuma evidência de que potenciais impactos ambientais adversos foram adequadamente considerados.

Evidência: Ações de integração/pesquisa entre políticas de previdência social e ODS serão contempladas no projeto.

Resposta da Gerência:

9. O Procedimento de Triagem Social e Ambiental (SESP) foi conduzido a fim de identificar os potenciais impactos e riscos ambientais? O SESP não é necessário para projetos em que o PNUD é o único Agente Administrativo e/ou projetos compostos exclusivamente de relatórios, coordenação de eventos, treinamentos, workshops, reuniões, conferências e/ou materiais de comunicação e disseminação de informações. [Se sim, carregar a check-list concluída. Se o SESP não é necessário, favor, informar o motivo de sua isenção na seção de evidências

1. (x) Sim



2. () Não
3. () SESP não necessário.

GERENCIAMENTO E MONITORAMENTO

Classificação de Qualidade:

10. O projeto possui uma matriz de resultados robusta? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor reflita o projeto)

3. (x) A gama de resultados e atividades do projeto estão em um nível apropriado e relacionados de uma forma clara com a teoria da mudança do projeto. Resultados estão acompanhados pelo SMART, indicadores de resultados que medem todas as mudanças-chave previstas identificadas na teoria da mudança, cada uma com sua fonte de dados, e preenchidos com parâmetros e metas, incluindo indicadores desagregados de gênero quando apropriado. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
2. () A gama de resultados e atividades do projeto estão em um nível apropriado, mas podem não cobrir todos os aspectos da teoria da mudança do projeto. Resultados estão acompanhados pelo SMART, indicadores de resultados, entretanto parâmetros, alvo e fonte de dados podem não estar totalmente especificados. Alguns utilizam indicadores desagregados de gênero, quando apropriado. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
1. () A matriz de resultados não se encontra com todas as condições especificadas na opção 2 acima. Isso inclui: A gama de resultados e atividades do projeto não estão em um nível apropriado e não relacionam de forma clara com a teoria da mudança do projeto; resultados não estão acompanhados pelo SMART, ou indicadores de resultado que meçam as mudanças esperadas e não foram preenchidas considerando parâmetros e metas; fontes de dados não estão especificadas e/ou não possuem indicadores desagregados de gênero.

Evidência: Vide matriz de resultados e plano de trabalho

Resposta da Gerência:



11. Existe um plano compreensivo e exaustivo de monitoramento e avaliação contendo fontes de coleta de dados específicos e métodos para apoiar evidências administrativas, acompanhamento e avaliação do projeto?

- (X) Sim
- () Não

Evidência: Vide matriz de resultados e plano de monitoramento

Resposta da Gerência:

12. O mecanismo de governança do projeto está claramente definido no documento de projeto, incluindo a composição planejada da junta do projeto? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor represente o projeto)

- 3. () O mecanismo de governança do projeto está totalmente definido na composição do projeto. Indivíduos foram especificados para cada posição no mecanismo de governança (especialmente todos os membros da junta do projeto). Os membros da junta do projeto concordaram com seus papéis e responsabilidades conforme especificado nos termos de referência. O ToR da junta do projeto foi anexado ao documento de projeto. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
- 2. (x) O mecanismo de governança do projeto está definido no documento de projeto; instituições específicas estão indicadas como detentoras de responsabilidade no sistema de governança, entretanto indivíduos podem não estar ainda especificados. O Prodoc lista as responsabilidades mais importantes da junta do projeto, do diretor/administrador do projeto e os papéis de garantia de qualidade. (Todas as afirmações devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
- 1. () O mecanismo de governança do projeto é vagamente definido no documento de projeto, que menciona somente responsabilidades-chave que deverão ser preenchidas em data futura. Nenhuma informação sobre as responsabilidades de posições-chave no mecanismo de governança foi informada.

Evidência: Vide item referente a Resultados e parcerias (item III do documento de Projeto)

Resposta da Gerência:

13. Os riscos do projeto foram identificados com planos claros para o gerenciamento e mitigação de cada um desses riscos? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor represente o projeto)



3. (x) Os riscos do projeto estão completamente descritos no *log* de riscos do projeto, baseados em uma análise compreensiva, fazendo referências às hipóteses-chave presentes na teoria da mudança do projeto. Plano claro e completo no lugar para gerenciar e mitigar cada risco. (Ambas devem ser verdadeiras para selecionar esta opção)
2. () Riscos do projeto identificados no *log* de risco do projeto inicial contendo medidas de mitigação identificadas para cada risco.
1. () Alguns riscos podem ser identificados no *log* de risco do projeto inicial, mas nenhuma medida clara de mitigação de risco foi identificada. Essa opção também pode ser selecionada se os riscos não foram claramente identificados e nenhum *log* de risco inicial foi incluído no documento de projeto.

Evidência: Vide análise de riscos e matriz de riscos do projeto

Resposta da Gerência:

EFICIENTE

Classificação de Qualidade:

14. Medidas específicas para garantir o custo-efetividade dos recursos foram explicitamente mencionadas no desenho do projeto? Isso pode incluir: i) uso da análise da teoria da mudança para explorar diferentes opções para o alcance do máximo de resultados com os recursos disponíveis; ii) uso de uma abordagem de gerenciamento do portfólio para incrementar o custo-efetividade por meio de sinergias com outras intervenções; iii) por meio de operações conjuntas (por exemplo, acompanhamento ou contratação) com outros parceiros.
- (x) Sim
 - () Não

Evidência: Vide plano de trabalho e estratégia do projeto

Resposta da Gerência:

15. Há plano explícito para garantir que o projeto faça ponte com outros projetos e iniciativas relevantes em andamento, quer liderados pelo PNUD, quer por parceiros nacionais ou por outros, a fim de alcançar resultados mais eficientes (incluindo, por exemplo, o compartilhamento de recursos ou coordenando o desembolso)?
- (x) Sim
 - () Não

Evidência: será estabelecido intercâmbio de conhecimentos com outros projetos, especialmente aqueles voltados ao fortalecimento institucional



Resposta da Gerência:

16. O orçamento está justificado e suportado por estimativas válidas?

3: (x) O orçamento do projeto está ao nível de atividade e com fontes de financiamento, e cobre toda a duração do projeto por meio de orçamento plurianual. Os custos estão suportados com estimativas válidas utilizando benchmarks de projetos ou atividades similares. Implicações de custo oriundas de inflação e exposição cambial foram estimadas e incorporadas no orçamento.

2: () O orçamento do projeto está ao nível de atividade e com fontes de financiamento, sempre que possível, e cobre a duração do projeto com orçamento plurianual. Os custos estão suportados com estimativas válidas com base em taxas vigentes.

1: () O orçamento do projeto não está especificado ao nível de atividade, e/ou não captura um planejamento orçamentário plurianual.

Evidência: Vide plano de trabalho do projeto

Resposta da Gerência:

17. O escritório nacional está recuperando os custos envolvidos com a implementação do projeto?

3. () O orçamento cobre integralmente todos os custos diretos do projeto que são diretamente atribuíveis ao projeto, incluindo o gerenciamento do programa e serviços de desenvolvimento eficazes relacionados ao planejamento estratégico do país, garantia de qualidade, desenvolvimento de *pipeline*, serviços de *advocacy* política, finanças, licitações, recursos humanos, administração, emissão de contratos, segurança, viagens, patrimônio, serviços gerais, informação e comunicações baseados em custeio integral, de acordo com políticas aplicáveis do PNUD (isto é, UPL, LPL).

2: () O orçamento cobre custos diretos significativos do projeto que são diretamente atribuíveis ao projeto com base nas políticas aplicáveis do PNUD (isto é, UPL, LPL).

1: (x) O orçamento não reembolsa o PNUD no que se refere aos custos diretos do projeto. O PNUD está cosubsidiando o projeto e o escritório deveria fomentar a inclusão do DPC em quaisquer revisões do orçamento do projeto.



Evidência: O projeto segue normativas da execução nacional vigentes no Brasil

Resposta da Gerência:

18. A modalidade de implementação escolhida é a mais apropriada? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor represente o projeto)

3. () As avaliações de parceiros de implementação necessárias (avaliação de capacitação, avaliação HACT micro) foram conduzidas e existe evidência que as modalidades para implementação foram completamente consideradas. Há uma forte justificativa pela escolha da modalidade selecionada, baseada no contexto do desenvolvimento. (Ambas devem ser verdadeiras para selecionar essa opção)
2. () As avaliações de parceiros de implementação necessárias (avaliação de capacitação, avaliação HACT micro) foram conduzidas e a modalidade de implementação escolhida é consistente com os resultados das avaliações.
1. (x) As avaliações necessárias não foram conduzidas, entretanto pode haver evidências de que opções em termos de modalidades de implementação tenham sido consideradas.

Evidência: a legislação nacional determina a modalidade de execução nacional para projetos financiados por recursos do tesouro

Resposta da Gerência:

19. Os grupos-alvo, priorizando populações marginalizadas e excluídas que irão ser afetadas pelo projeto, foram envolvidos no desenho do projeto, abordando as causas subjacentes da exclusão e discriminação?

3. () Evidências credíveis de que todos os grupos-alvo, populações marginalizadas e excluídas que irão ser envolvidas ou afetadas pelo projeto, foram engajados no desenho do projeto. Seus pontos de vista, direitos e eventuais restrições foram analisados e incorporados na análise da raiz do problema da teoria da mudança, a qual procura abordar qualquer causa de exclusão e discriminação subjacente e a gama de intervenções do projeto.



2. (x) Algumas evidências de que grupos-alvo chave, priorizando populações marginalizadas e excluídas que irão ser envolvidas no projeto, foram engajados no desenho do projeto. Algumas evidências que seus pontos de vistas, direitos e eventuais restrições foram analisados e incorporados na análise da raiz do problema da teoria da mudança e a gama de intervenções do projeto.
1. () Nenhuma evidência de engajamento com populações marginalizadas e excluídas que irão ser envolvidas no projeto durante o desenho do projeto. Nenhuma evidência de que seus pontos de vistas, direitos, e restrições de populações foram incorporadas no projeto.

Evidência: para priorização das pesquisas a serem realizadas, serão feitas consultas junto a atores relevantes para as políticas de previdência social

Resposta da Gerência:

20. O projeto possui planos explícitos para avaliação ou outras lições aprendidas voltados para correções de percurso, caso necessário, durante a implementação do projeto?

- (x) Sim
- () Não

Evidência: Será elaborado um plano geral de monitoramento e avaliação do projeto e realizada sua avaliação final. Outra estratégia para dar efetividade a este produto é capacitar a equipe da unidade gestora para a implementação do projeto, bem como realizar missões técnicas de acompanhamento das atividades nele desenvolvidas. Está prevista, ainda no âmbito deste produto, a identificação, a sistematização e a disseminação das boas práticas e de novas metodologias desenvolvidas no âmbito do projeto. Além disso, será desenhada metodologia com vistas a garantir a transferência de metodologia desenvolvida no âmbito deste projeto ao INSS para garantir a sustentabilidade das ações que forem executadas, possibilitando, desta forma, a continuidade das políticas públicas atinentes ao tema.

Resposta da Gerência:



21. Os indicadores de gênero para todos resultados do projeto estão classificados na GEN2 ou GEN3, indicando que o gênero foi totalmente integrado em pelo menos todos resultados do projeto.

- (x) Sim
- () Não

Evidência: estudos e ações desenvolvidas no âmbito do projeto contemplarão transversalização de critérios de gênero

Resposta da Gerência:

22. Há um plano de trabalho e orçamentário plurianual realista que garanta que os resultados serão entregues dentro do prazo e recursos alocados? (Selecione a opção entre 1-3 que melhor represente o projeto)

- 3. (x) O projeto possui um plano de trabalho e orçamentário realista que cobre o período de vigência do projeto para cada atividade de modo a garantir que resultados sejam entregues dentro do prazo e recursos alocados.
- 2. () O projeto possui um plano de trabalho e orçamentário que cobre o período de vigência do projeto em nível de resultados.
- 1. () O projeto ainda não possui um plano de trabalho e orçamentário que cobre o período de vigência do projeto.

Evidência: Vide matriz lógica e plano de trabalho do projeto.

Resposta da Gerência:

SUSTENTABILIDADE E APROPRIAÇÃO NACIONAL

Classificação de Qualidade:

23. Os parceiros nacionais conduziram, ou se envolveram pró-ativamente, no desenho do projeto?



3. (x) Parceiros nacionais possuem total apropriação do projeto e conduziram o processo de desenvolvimento do projeto em parceria com o PNUD.
2. () O projeto foi desenvolvido pelo PNUD em parceria estreita com os parceiros nacionais.
1. () O projeto foi desenvolvido pelo PNUD com nenhum ou limitado engajamento dos parceiros nacionais.

Evidência: projeto formulado em parceria entre o INSS e o PNUD

Resposta da Gerência:

24. Os sistemas e instituições chave foram identificadas e há uma estratégia para fortalecer capacidades específicas/ compreensivas baseada na avaliação de capacidades conduzidas? (Selecione a opção que melhor represente o projeto)

3. () O projeto possui uma estratégia compreensiva para fortalecer capacidades específicas de instituições nacionais baseada na avaliação de capacidade sistemática e detalhada. Essa estratégia inclui uma abordagem para acompanhar regularmente as capacidades nacionais usando indicadores claros e métodos rigorosos de coleta de dados, bem como para ajustar essa estratégia no intuito de fortalecer as capacidades nacionais.
- 2.5 (x) A avaliação de capacidade foi realizada. O documento de projeto identificou atividades que serão realizadas para fortalecer a capacidade de instituições nacionais, entretanto essas atividades não integram uma estratégia compreensiva de monitoramento e fortalecimento de capacidades nacionais.
2. () A avaliação de capacidade está prevista para após o início do projeto. Há planos para o desenvolvimento de uma estratégia de fortalecimento de capacidades específicas das instituições baseada nos resultados da avaliação de capacidade.
- 1.5 () O documento de projeto faz menção a capacidades das instituições nacionais a serem fortalecidas por meio do projeto, entretanto nenhuma avaliação ou estratégia específica de desenvolvimento foi planejada.



- a. Avaliação de capacidades não foram realizadas e não estão previstas. Não há estratégia de fortalecimento de capacidades específicas de instituições nacionais.

Evidência: o projeto colaborará para o fortalecimento institucional do INSS

Resposta da Gerência:

25. Há uma estratégia clara no projeto especificando como os sistemas nacionais (ou seja, licitação, monitoramento, avaliações, etc.) serão utilizados na medida do possível?

- () Sim
- () Não
- (x) Não Aplicável

Evidência: serão aplicadas normativas da execução nacional vigentes no Brasil

Resposta da Gerência:

26. Há um acordo de transição/ plano de eliminação desenvolvido com as principais partes interessadas a fim de manter ou aumentar os resultados (incluindo a estratégia de mobilização de recursos)

- (x) Sim
- () Não

Evidência: vide estratégia de sustentabilidade do projeto, que inclui ações para apropriação de todos os produtos desenvolvidos pelo INSS



ANEXO 2. ANÁLISE SOCIAL E AMBIENTAL

Informação do Projeto

Informação do Projeto	
1. Título do Projeto	Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS
2. Número do Projeto	BRA/20/004
3. Localização (Global/Região/País)	Nacional - Brasil

Parte A. Integração de Princípios Gerais para o Fortalecimento da Sustentabilidade Socioambiental

Questão 1: Como o Projeto integra os princípios gerais a fim de fortalecer a sustentabilidade socioambiental?

Descreva resumidamente abaixo como o Projeto incorpora a abordagem baseada em direitos humanos

O projeto visa fortalecer uma importante instituição que atua na aplicação de políticas voltadas à previdência social, contribuindo diretamente para o ODS 16, na perspectiva da garantia de instituições fortes, eficazes e responsáveis

Descreva resumidamente abaixo como o Projeto poderá melhorar a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres

A perspectiva de gênero será transversalizada na implementação do projeto, com destaque para a produção de dados

Descreva resumidamente abaixo como o Projeto incorpora a sustentabilidade ambiental

N/A

Parte B. Identificação e Gerenciamento de Riscos Socioambientais

<p>Questão 2: Quais são os potenciais Riscos Socioambientais? Nota: Descreva brevemente os potenciais riscos socioambientais identificados no Anexo 1 – Checklist de Triagem de Riscos (com base em qualquer resposta "Sim"). Se nenhum risco tiver sido identificado no Anexo 1 então escreva "Nenhum risco identificado" e passe para a Pergunta 4 e selecione "Risco baixo". As questões 5 e 6 não são requeridas para Projetos de riscos baixos.</p>	<p>Impacto e Probabilidade (1-5)</p>	<p>Significância (Baixo, Moderado, Alto)</p>	<p>Comentários</p>	<p>Questão 6: Quais medidas de avaliação e gerenciamento socioambientais foram conduzidas e/ou são requeridas para endereçar potenciais riscos (para riscos com significância moderada e alta)?</p>
<p>Descrição do Risco</p> <p>Risco 1: Direitos Humanos – como o projeto envolve a produção de estudos e pesquisa para subsidiar políticas/planos na área de previdência social, é preciso garantir a realização de esforços de participação/envolvimento de atores interessados</p>	<p>I = 2 P = 1</p>	<p>Baixo</p>	<p>Ações já estão previstas no projeto para garantir ampla participação aos segmentos envolvidos</p>	<p>Descrição das medidas de avaliação e gerenciamento conforme refletido no Projeto. Se ESIA ou SESA forem exigidas, notar que a avaliação deverá considerar todos os potenciais riscos e impactos. Inclusão de ações de participação no projeto</p>
<p>Questão 4: Qual é a categorização geral do risco do projeto?</p>				
<p>Selecione um (veja SESP para orientação)</p>		<p>Risco baixo</p>	<p>X</p>	<p>Comentários</p>
		<p>Risco Moderado</p>		
		<p>Risco Alto</p>		
<p>Questão 5: Baseado nos riscos identificados e na categorização de riscos, quais requisitos do SES são relevantes?</p>				
<p>Selecione todas que aplicam</p>				
<p>Princípio 1: Direitos Humanos</p>				
<p>Princípio 2: Igualdade de Gênero e Autonomia das Mulheres</p>				
<p>1. Conservação da Biodiversidade e Gestão de Recursos Naturais</p>				
<p>2. Adaptação e Mitigação das Mudanças Climáticas</p>				
<p>3. Saúde Pública, Segurança e Condições de Trabalho</p>				
<p>4. Patrimônio Cultural</p>				
<p>5. Deslocamento e Reassentamento</p>				
<p>6. Populações indígenas</p>				
<p>7. Prevenção de Poluição e Eficiência de Recursos</p>				

Aprovação Final

Assinatura	Data	Descrição
Avaliador de QA		Funcionário do PNUD responsável pelo Projeto, tipicamente um Oficial de Programa do PNUD. A assinatura final confirma que eles analisaram o documento para garantir que o SESP seja conduzido adequadamente.
Avaliador de QA		Gerência sênior do PNUD, tipicamente o Vice-Diretor de País (DCD) do PNUD, Diretor de País (CD), Vice-Representante Residente (DRR), ou Representante Residente (RR). O aprovador de QA não pode ser também o avaliador de QA. A assinatura final confirma que eles autorizaram o SESP antes da submissão ao PAC.
Presidência PAC		Presidência do PAC do PNUD. Em alguns casos a presidência do PAC pode também ser o aprovador de QA. A assinatura final confirma que o SESP foi considerado na avaliação do projeto e nas recomendações do PAC.



Anexo 3. Lista de Triagem de Risco Socioambiental

Lista de Potenciais Riscos Socioambientais	
Princípio 1: Direitos Humanos	Resposta (sim/não)
1. O projeto poderia redundar em impactos adversos em relação ao gozo dos direitos humanos (civil, político, econômico, social ou cultural) para as populações afetadas e em especial a grupos marginalizados?	Não
2. Existe alguma probabilidade de que o Projeto possua impactos adversos desiguais ou discriminatórios nas populações afetadas, particularmente a baixa renda, ou marginalizados, ou indivíduos ou grupos excluídos? ¹⁵	Não
3. O Projeto poderia potencialmente restringir a disponibilidade, a qualidade e acesso a recursos de serviços básicos, em particular de indivíduos ou grupos marginalizados?	Não
4. Existe alguma probabilidade de que o Projeto possa ter excluído partes interessadas potencialmente afetadas, em particular grupos marginalizados, de participar integralmente nas decisões que podem afetá-los?	Não
5. Existe algum risco de que os detentores de obrigações não tenham capacidades de cumprir com suas obrigações no projeto?	Não
6. Existe algum risco que os detentores de direitos não tenham capacidade de reivindicar seus direitos?	Não
7. As comunidades locais ou indivíduos, dada a oportunidade, questionaram questões de direitos humanos em relação ao Projeto durante o processo de engajamento das partes interessadas?	Não
8. Existe algum risco de que o Projeto possa exacerbar conflitos e/ou o risco de violência entre as comunidades afetadas pelo projeto e os indivíduos?	Não
Princípio 2: Igualdade de Gênero e Autonomia das Mulheres	Resposta (sim/não)
1. Existe alguma probabilidade de que o Projeto proposto teria um impacto adverso na igualdade de gênero e/ou na situação das mulheres e meninas?	Não
2. O Projeto, potencialmente, reproduziria alguma discriminação contra as mulheres tendo por base o gênero, especialmente no que tange à sua participação no desenho e implementação ou acesso a oportunidades e benefícios?	Não
3. Os grupos de mulheres ou liderança feminina levantaram questões de igualdade de gênero em relação ao Projeto durante o processo de engajamento das partes interessadas e foram incluídos na proposta geral do Projeto e na avaliação de risco?	Não
4. O Projeto limitaria potencialmente a habilidade das mulheres de usar, desenvolver e proteger recursos naturais, levando em conta as diferentes posições e papéis de mulheres e homens em acessar bens e serviços ambientais? <i>Por exemplo, atividades que possam levar a degradação ou esgotamento dos recursos naturais em comunidades que dependem destes recursos como meios de subsistência e bem-estar.</i>	Não
Princípio 3: Sustentabilidade Ambiental: Perguntas de triagem a respeito dos riscos ambientais são abrangidas pelas questões específicas relacionadas aos padrões abaixo.	Resposta (sim/não)
Padrão 1: Conservação da Biodiversidade e Gestão de Recursos Naturais Sustentáveis	
1.1 – O Projeto causaria impactos potenciais adversos nos habitats (por exemplo, habitats modificados, naturais e críticos) e/ou ecossistemas e serviços ambientais? <i>Por Exemplo, através da perda do habitat, conversão ou degradação, fragmentação, mudanças hidrológicas</i>	Não
1.2 – As atividades propostas do Projeto se colocam dentro ou adjacentes a habitats críticos e/ou áreas ambientais sensíveis, incluindo áreas legalmente protegidas (por exemplo, reservas naturais, parques nacionais), áreas propostas para	Não

¹⁵ Razões de discriminação proibidas incluem raça, sexo, idade, língua, deficiência, orientação sexual, religião, opinião política ou outra, origem nacional ou social ou geográfica, propriedade, nascimento ou outro status incluindo pessoas indígenas ou membros de minorias. Referência a "mulheres e homens" ou similares pode ser entendida como a inclusão de mulheres e homens, meninas e meninos, e outros grupos discriminados com base nas identidades de gênero, como transgênero e transexuais.

proteção ou reconhecidas pelas fontes de autoridade e/ou população indígenas ou comunidades locais?	
1.3 – O projeto envolve mudanças no uso da terra e de recursos que podem ter impactos adversos em habitats, ecossistemas e/ou nos meios de subsistência? (Nota: Se restrições e/ou limitações ao acesso às terras se aplicam, favor referir-se ao Padrão 5)	Não
1.4 – As atividades do Projeto apresentam riscos a espécies ameaçadas de extinção?	Não
1.5 – O Projeto apresenta risco de introdução de espécies exóticas invasoras?	Não
1.6 – O Projeto envolve a extração de florestas naturais, desenvolvimento de plantações e reflorestamento?	Não
1.7 – O Projeto envolve a produção e/ou extração de peixes ou outra espécie aquática?	Não
1.8 – O Projeto envolve extração significativa, desvio ou contenção da superfície ou da água no solo?	Não
1.9 – O Projeto envolve a utilização de recursos genéticos? (Por exemplo, coleta e/ou colheita, desenvolvimento comercial)	Não
1.10 – O Projeto produziria questões ambientais globais ou transfronteiriça adversas?	Não
1.10- O Projeto resultaria no desenvolvimento de atividades secundárias ou resultantes que poderiam levar a efeitos socioambientais adversos, ou produziria impactos cumulativos com outras atividades já conhecidas ou planejadas na área? <i>Por exemplo, uma nova estrada através de terras florestais irá produzir impactos socioambientais (ex. corte de árvores, terraplanagens, potencial realocação de habitantes). A nova estrada também pode facilitar a invasão de terras por colonizadores ilegais, ou produzir desenvolvimento comercial não planejado pela rota, potencialmente em áreas sensíveis. Esses são impactos indiretos, secundários, ou induzidos que precisam ser considerados. Além disso, se desenvolvimentos similares na mesma área florestal forem planejados, impactos cumulativos de múltiplas atividades (mesmo que não façam parte do mesmo projeto) precisam ser consideradas.</i>	Não
Padrão 2: Mitigação Adaptação à Mudança do Clima	Resposta (sim/não)
2.1 – O Projeto proposto irá resultar em emissões significativas ¹⁶ de gases de efeito estufa ou exacerbar a mudança do clima?	Não
2.2 – Os potenciais resultados do Projeto seriam sensíveis ou vulneráveis a potenciais impactos da mudança do clima?	Não
2.3 – É provável que o Projeto proposto aumente diretamente ou indiretamente a vulnerabilidade socioambiental em relação à mudança do clima hoje ou no futuro (também conhecida como práticas de mal adaptação)? <i>Por exemplo, mudanças no planejamento do uso da terra poder fomentar o desenvolvimento de planícies aluviais, potencialmente aumentando a vulnerabilidade de populações à mudança do clima, em especial a enchentes.</i>	Não
Padrão 3: Saúde Comunitária, Segurança e Condições de Trabalho	Resposta (sim/não)
3.1 – Os elementos de construção, operação ou desmantelamento do Projeto representariam potenciais riscos de segurança para comunidades locais?	Não
3.2 - O Projeto representaria potencial risco para a saúde comunitária e segurança devido ao transporte, armazenamento e uso e/ou eliminação de materiais perigosos e nocivos (por exemplo, explosivos, combustíveis e outros químicos durante a construção e operação)?	Não
3.3 – O Projeto envolve a construção de larga escala de infraestrutura (ex. barragens, rodovias, edifícios)?	Não
3.4 – A falha de elementos estruturais do Projeto representaria risco às comunidades (ex. colapso de edifícios e infraestrutura)?	Não
3.5 – O Projeto proposto seria suscetível a ou levaria ao aumento da vulnerabilidade	Não

¹⁶ A respeito do CO₂, "emissões significativas" correspondem geralmente a mais de 25.000 toneladas por ano (de ambas fontes diretas e indiretas). [A Nota de orientação sobre a Mitigação e Adaptação à Mudança do Clima fornece informações adicionais sobre as emissões de gases de efeito-estufa]

de terremotos, afundamento do solo, desabamentos, erosão, inundação ou condições climáticas extremas?	
3.6 – O Projeto resultaria em potenciais riscos acrescidos de saúde (ex. transmitidas pela água ou doenças transmitidas por outras fontes ou infecções transmissíveis como HIV/AIDS)?	Não
3.7 – O Projeto representaria potencial risco e vulnerabilidade relacionado a saúde ocupacional e segurança devido aos perigos físicos, químicos, biológicos e radiológicos, durante a construção, operação ou desmantelamento?	Não
3.8 – O Projeto envolve suporte para emprego ou meios de subsistência que possam não cumprir com as normas nacionais e internacionais de trabalho (ou seja, princípios e normas das convenções fundamentais da OIT)?	Não
3.9 – O Projeto envolve pessoal de segurança que possa representar um risco a saúde e segurança a comunidades e /ou indivíduos (ex. devido à falta de treinamentos adequados e responsabilidade)?	Não
Padrão 4: Patrimônio Cultural	Resposta (sim/não)
4.1 – O Projeto irá resultar em intervenções que irão potencialmente impactar negativamente locais, estruturas, ou objetos com valores históricos, culturais, tradicionais ou religiosos ou formas de cultura intangíveis (ex. conhecimento, inovações, práticas)? (Nota: Projetos destinados a proteger e conservar o patrimônio cultural também podem ter impactos negativos inadvertidos.)	Não
4.2 – O Projeto propõe utilizar formas tangíveis e/ou intangíveis de patrimônio cultural para propósitos comerciais ou outros?	Não
Padrão 5: Deslocamento e Reassentamento	Resposta (sim/não)
5.1 – O Projeto potencialmente envolveria deslocamento físico temporário ou permanente, total ou parcial?	Não
5.2 – O Projeto possivelmente resultaria no deslocamento econômico (ex. perda de ativos ou acesso a recursos devido a aquisição de terras ou restrições de acesso – mesmo na ausência de relocação física)?	Não
5.3 – Existe risco de que o Projeto levaria a despejos forçados? ¹⁷	Não
5.4 – O Projeto proposto afetaria possivelmente arranjos de posse de terra e/ou direitos de propriedade de base comunitária/ direitos consuetudinários a terra, territórios e/ou recursos?	Não
Padrão 6: Povos Indígenas	Resposta (sim/não)
6.1 – Os povos indígenas estão presentes na área do Projeto (incluindo área do projeto de influência)?	Não
6.2 – É provável que o Projeto ou partes do Projeto estarão localizados em terras e territórios reivindicados por povos indígenas?	Não
6.3 – O Projeto proposto afetaria potencialmente os direitos humanos, terras, recursos naturais, territórios e meios de subsistência tradicionais dos povos indígenas (independentemente se os povos indígenas possuem títulos legais para tais áreas, se o Projeto está localizado dentro ou fora das terras e territórios habitados pelos povos afetados, ou se os povos indígenas são reconhecidos como povos indígenas pelo país em questão)? <i>Se a resposta para questão de triagem 6.3 for "sim" os impactos potenciais de risco são considerados potencialmente severos e/ou críticos e o Projeto seria categorizado como Moderado ou Alto risco.</i>	Não
6.4 – Houve ausência de consultas culturais apropriadas realizadas com o objetivo de alcançar o FPIC em assuntos que possam afetar os interesses e direitos, terras, recursos, territórios e os meios de subsistência tradicionais dos povos indígenas envolvidos?	Não
6.5 – O Projeto proposto envolve a utilização e/ou o desenvolvimento comercial de recursos naturais nas terras e territórios reivindicados pelos povos indígenas?	Não

¹⁷ Despejos forçados incluem atos e/ou omissões envolvendo deslocamento coercitivo ou involuntário de indivíduos, grupos ou comunidades de casas e/ou terras e recursos de propriedade comum que foram ocupados ou dependiam sobre, assim eliminando a habilidade de um indivíduo, grupo, ou comunidade de residir, ou trabalhar em uma habitação, residência, ou local particular sem a condição e acesso de formas apropriadas de proteções legais ou outras.

6.6 – Existe potencial para despejo forçado ou deslocamento físico ou econômico, total ou parcial, de povos indígenas incluindo através de restrições de acesso a terras, territórios e recursos?	Não
6.7 – O Projeto afetaria negativamente as prioridades de desenvolvimento de povos indígenas conforme definido por eles?	Não
6.8 – O Projeto afetaria potencialmente a sobrevivência física e cultural dos povos indígenas?	Não
6.9 – O Projeto afetaria potencialmente o Patrimônio Cultural dos povos indígenas, incluindo através de práticas de comercialização e uso de seus conhecimentos tradicionais?	Não
Padrão 7: Prevenção de Poluição e Eficiência de Recursos	Resposta (sim/não)
7.1 – O Projeto resultaria potencialmente na emissão de poluentes para o meio ambiente devido a circunstâncias rotineiras ou não-rotineiras com o potencial de impacto negativo local, regional ou transfronteiriço?	Não
7.2 – O Projeto proposto resultaria potencialmente na geração de resíduos (seja nocivos que não nocivos)?	Não
7.3 – O Projeto proposto envolve potencialmente a manufatura, troca, emissão, e/ou uso de químicos e/ou materiais perigosos? O Projeto propõe o uso de químicos e materiais sujeitos a proibições internacionais ou eliminações progressivas? <i>Por exemplo, DDT, PCBs e outros químicos listados nas convenções internacionais como a Convenção de Estocolmo sobre Poluentes Orgânicos Persistentes ou o Protocolo de Montreal.</i>	Não
7.4 – O Projeto proposto irá envolver a aplicação de pesticidas que possam gerar efeito negativo ao meio ambiente ou saúde humana?	Não
7.5 – O Projeto inclui atividades que requerem o consumo significativo de matérias-primas, energia e/ou água?	Não



ANEXO IV- MATRIZ DE RISCOS

Título do Projeto: Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS		Award ID:			Data: 21/12/2020				
#	Descrição	Data Identificada	Tipo	Impacto & Probabilidade	Medidas de Mitigação e Resposta	Supervisor	Incluído por	Atualização	Status
1	Atraso no cronograma de desembolsos, impactando o ritmo planejado para implementação do projeto	Elaboração do projeto	Financeiro	Probabilidade na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) P = 2 Impacto na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) I = 4	Planejar reserva de recursos para efetuação de aportes financeiros	Gerente de projeto	Gerente de projeto/ PNUD	-	Reavaliar uma vez iniciado o projeto
2	Dificuldade de articulação com diferentes atores envolvidos, no processo de elaboração de novas propostas/planos	Elaboração do projeto	Político	Probabilidade na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) P = 1 Impacto na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) I = 3	Concentrar esforços em atividades de mobilização/articulação/participação	Gerente de projeto	Gerente de projeto/ PNUD	-	Reavaliar uma vez iniciado o projeto
3	Resistência cultural de gestores públicos e da população em geral	Elaboração do projeto	Operacional	Probabilidade na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) P = 3 Impacto na escala de 1 (baixo) a 5 (alto) I = 4	Concentrar esforços nas atividades de sensibilização/formação	Gerente de projeto	Gerente de projeto/ PNUD	-	Reavaliar uma vez iniciado o projeto

ANEXOS

V. Matriz de Resultados

VII. Plano de Trabalho Plurianual

5. Insumos



Produtos Esperados	Atividades Indicativas	Indicadores de Produto*	FONTE DO DADO	Linhas de Base		METAS					Método de coleta do dado
				Valor	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	FINAL		
										0	
Produto 2 - Estratégias e instrumentos para o aprimoramento de processos de gestão e de capacitação profissional desenvolvidos e validados	2.1 Realizar mapeamento e análise de fluxos e processos internos atualmente aplicados pelo INSS, com foco na identificação de gargalos e boas práticas	Número de módulos piloto de formação elaborados	INSS/ PNUD	0	2020	5	5	5	5	15	Relatório de progresso anual do projeto
	2.2 Desenvolver e implantar proposta de reinvenção de processos e inovação, com foco em ganhos efetivos na qualidade e eficiência dos resultados da instituição	Número de turmas piloto de formação realizadas	INSS/ PNUD	0	2020	0	10	10	10	30	Relatório de progresso anual do projeto
	2.3 Realizar mapeamento de necessidades de formação e desenvolvimento de capacidades da equipe da instituição	Porcentual de satisfação dos capacitados quanto às oficinas de formação realizadas	INSS/ PNUD	5	2020	N/A	100%	100%	100%	100%	Relatório de progresso anual do projeto
	2.4 Elaborar estratégia de formação/fortalecimento de capacidades, incluindo trilhas de aprendizagem										
	2.5 Desenvolver módulos de formação prioritários e realizar turmas piloto de formação										
	2.6 Realizar avaliação das práticas e práticas atuais de transformação digital e inovação no INSS										
	2.7 Desenvolver e implantar estratégia de fortalecimento de transformação digital e inovação no INSS, a partir de avaliação realizada e das prioridades do órgão										
	2.8 Desenvolver estratégia para melhoria de comunicação interna										
Produtos Esperados	Atividades Indicativas	Indicadores de Produto*	FONTE DO DADO	Linhas de Base		METAS					Método de Coleta do dado
Produto 3 - Gestão eficiente e gestão de conhecimento do projeto realizadas.				Valor	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	FINAL		
	3.1 Desenvolver plano detalhado de monitoramento e avaliação do projeto	Porcentual de cumprimento das regras de execução de projetos	INSS/ PNUD	0	2020	100%	100%	100%	100%	100%	Relatório de progresso do projeto
	3.2 Capacitar equipe da unidade gestora para possível implementação do projeto	Número de reuniões/uniões de monitoramento realizadas	INSS/ PNUD	0	2020	4	4	4	4	16	Relatório de progresso do projeto
	3.3 Realizar reuniões de monitoramento do projeto	número de reuniões de CAP realizadas	INSS/ PNUD	0	2020	1	1	1	1	4	Relatório de progresso do projeto
	3.4 Realizar reuniões periódicas e evento anual de apresentação, avaliação e compartilhamento de experiências do projeto	Avaliação final realizada	INSS/ PNUD	0	2020					1	Relatório de progresso do projeto
3.5 Realizar avaliação final do projeto											

Previsões Específicas	ATIVIDADES PLANEJADAS	Orçamento Principal por Ano		Orçamento Resumido						TOTAL USD		
		ANO 1	ANO 2	2021 BRL	2022 BRL	2023 USD	2024 USD	2025 BRL	2026 USD		Total - BRL	
1.1 Realizar avaliação do funcionamento atual das aplicações (MIS), com foco na identificação de gargalos e boas práticas para otimização e eficiência no atendimento, bem como melhoria da comunicação com o cidadão		X		340.000,00		44.870,41					240.000,00	44.870,41
1.2 Realizar benchmarking para levantamento de boas práticas nacionais e internacionais em atividades de atendimento integrado ao cidadão, bem como estudos relacionados, incluindo desdobrar estudos, acordos para a implementação de unidades piloto das novas aplicações piloto												
1.3 Elaborar e validar proposta de modelo e tecnologia para novo conceito de agência, incluindo adaptação ao cenário Covid-19, estudos de escalabilidade, requisitos e possibilidades de integração com outros serviços sob responsabilidade do governo federal (piloto contato; auxiliar a categorizar perfil de usuários; legend e serviços; preparar roteiros para integração de fluxos, validação e atendimento com outros serviços do governo federal; preparar modelo de atendimento, etc)												
1.4 Desenvolver rotinas, metodologias e manuais diretrizes para realizar capacitação piloto relacionada aos novos serviços, protocolos e fluxos de atendimento de nível Agência		X		14.394.880,47		2.076.791,90					14.394.880,47	2.076.791,90
1.5 Elaborar e validar metodologia de sensibilização e comunicação com usuários sobre o novo modelo de agência e proposta de atendimento			X	730.004,00		130.834,70					730.004,00	130.834,70
1.6 Realizar avaliação de viabilidade de implantação das agências modelo			X									
1.7 Refinar modelo de funcionamento e protocolos de serviços de Nível Agência a partir da avaliação de piloto			X									
1.8 Elaborar metodologia de validação de rotina e integração de implantação de novas unidades agrícolas modelo e comunicação com o cidadão			X									
1.9 Elaborar proposta de novo layout e nova identidade visual das agências adaptadas aos novos fluxos de atendimento e nova estratégia de comunicação com o cidadão, para homologação do espaço de atendimento e maior acessibilidade aos usuários			X									
1.10 Realizar capacitação piloto para preparação dos equipes locais de novos serviços, fluxos e protocolos de atendimento e serem incorporados na Nível Agência			X									
1.11 Elaborar proposta de novo layout e nova identidade visual das agências adaptadas aos novos fluxos de atendimento e nova estratégia de comunicação com o cidadão, para homologação do espaço de atendimento e maior acessibilidade aos usuários			X									
Sub-Total Produtos 1 (de 1.1 a 1.11) Consultoria PF - Diretas e passagens+ subcontratas e parcerias + FMS CMDO do produto 1				18.347.887,36		2.871.530,60			48.794,34	0,00	18.347.887,36	2.871.530,60

Projeto	Atividade	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)	Valor em Dólar (US\$)	Valor em Euro (€)	Valor em Real (R\$)	
Projeto 1 - Realização de capacitação profissional em processos de gestão de unidades de saúde	2.1 Realizar planejamento e análise de fluxo e processos internos estruturando a rede de serviços, com foco em gestão de recursos humanos e infraestrutura	1	90.000,00	90.000,00	9.361,54		90.000,00	
	2.2 Desenvolver e implementar projetos de melhorias de processos e infraestrutura, com foco em gestão de recursos humanos e infraestrutura	1	40.000,00	40.000,00	7.488,23		40.000,00	
	2.3 Realizar planejamento de recursos humanos de formação e desenvolvimento de capacitação de equipes de saúde	1	1.000.000,00	1.000.000,00	315.419,30		1.000.000,00	
	2.4 Elaborar estratégia de formação/educação de capacitação, incluindo análise de aprendizagem	1	80.700,00	80.700,00	15.413,02		80.700,00	
	2.5 Desenvolver módulos de formação/educação e realizar implementação de formação	1						
	2.6 Realizar avaliação das políticas internas atuais de transformação digital e incorporação no PMS	1						
	2.7 Desenvolver e implementar estratégia de fortalecimento de transformação digital e incorporação no PMS, a partir da avaliação realizada das prioridades do projeto	1						
	2.8 Desenvolver estratégia para melhoria de comunicação interna	1						
	Sub-Total Projeto 1 (Itens 2.1 a 2.8) - Contratação PF - OBRAS e PASSAGENS e Subcontratação FLS - OBR							
	3.1 Desenvolver planejamento de desenvolvimento e avaliação do projeto							
3.2 Capacitar equipe de unidade gestora para gestão/implementação do projeto								
3.3 Realizar reuniões de monitoramento do projeto								
3.4 Realizar reuniões periódicas e evento anual de apresentação, avaliação e comprometimento de expectativas do projeto								
3.5 Realizar auditoria e avaliação final de projeto								
Sub-Total Projeto 2 (Itens 3.1 a 3.5) - Contratação PF - OBRAS e PASSAGENS e Subcontratação FLS - OBR								
Total								

f

3. INSUMOS

Consultorias - Personal Técnico						
Producto	Descripción de actividades	Periodo estimado	Cantidad de consultores	Valor total estimado de servicios, por consultor (R\$)	TOTAL (R\$)	TOTAL (USD)
Producto 1	Diagnóstico pre-proyecto de estrategia de comunicación e implementación de planes de marketing	3 meses	3	132.000,00	396.000,00	44.076,41
Producto 2	Identificar, sistematizar y desarrollar nueva metodología e instrumentos de evaluación de impacto en el ámbito de proyectos	6 meses	1	54.000,00	54.000,00	6.161,54
Producto 3	Realizar evaluación final de proyecto	4 meses	1	95.000,00	95.000,00	14.076,47
Total				585.000,00	585.000,00	68.314,42

Contratación de Personal Jurídico						
Producto	Objeto	Periodo estimado	Cantidad	Valor total estimado de servicios, por Pj (R\$)	TOTAL (R\$)	TOTAL (USD)
Producto 1	Realizar evaluación de funcionamiento social del aplicativo en PROS, con foco en identificación de gaps y buenas prácticas para el desarrollo e implementación de actividades, así como métodos de implementación con el usuario; 01) Análisis de Experiencia de Usuario - Consultoría - Gestión - Presencia Organizativa 02) Redacción del Plan de Mejoramiento 03) Redacción del Manual de Servicio 04) Redacción de Espacios Físicos	3 meses	1	4.000.000,00	4.000.000,00	146.003,42
Producto 1	Realizar benchmarking para la implementación de buenas prácticas asociadas a la implementación del aplicativo de atención integral al ciudadano, con énfasis en el rol de los actores involucrados, así como en el rol de los actores involucrados en la implementación de los servicios, para la replicación de los servicios en otros municipios.	12 meses	1	2.000.000,00	2.000.000,00	183.146,18
					6.000.000,00	339.149,60
						2.000.000,00

<p>Problema 1</p>	<p>Elaborar e implementar o plano de trabalho para o projeto de implantação de uma nova linha de produtos de alimentos, considerando a necessidade de definir a estratégia de marketing, a estrutura organizacional, a identificação dos recursos humanos e financeiros necessários, a definição das atividades a serem realizadas, a identificação dos riscos e a definição das métricas de desempenho.</p>	<p>4 meses</p>	<p>5.500.000,00</p>	<p>8.000.000,00</p>	<p>836.354,25</p>	<p>2.000.000,00</p>
<p>Problema 2</p>	<p>Elaborar e implementar o plano de trabalho para o projeto de implantação de uma nova linha de produtos de alimentos, considerando a necessidade de definir a estratégia de marketing, a estrutura organizacional, a identificação dos recursos humanos e financeiros necessários, a definição das atividades a serem realizadas, a identificação dos riscos e a definição das métricas de desempenho.</p>	<p>3 meses</p>	<p>4.750.000,00</p>	<p>4.750.000,00</p>	<p>848.552,15</p>	<p>4.750.000,00</p>



Annual Work Plan

Brazil - Brasilia

Project: 00132945

Project Title: BRA/23/004 - Modern, Inova fortalece institu INSS

Year: 2021

Report Date: 4/1/2021

Output	Key Activities	Timeframes		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00125235 BRA/23/004 - Modern, Inova INSS	1. Model Plano Nova Agencia	1/1/2021	31/12/2023	BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	71300	Local Consultants	43,063.10
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	71600	Travel	14,976.47
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	72100	Contractual Services-Company	2,676,781.98
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	138,741.18
	2. Apoio Proj Gestão e Capa	11/2021	31/12/2023	BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	71300	Local Consultants	9,381.54
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	71600	Travel	5,618.93
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	72100	Contractual Services-Company	281,493.71
				BRA-Inst Nao Seguro Social	30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	14,823.91
	3. GESTÃO EFICIENTE E C	1/1/2021	31/12/2023	UNDP	30071	BRA-INSS	71600	Travel	267.48
				UNDP	30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	13.37
	TOTAL								3,183,147.88
	GRAND TOTAL								3,183,147.88

f



Annual Work Plan

Brazil - Brasilia

Project: 00132945

Report Date: 4/1/2021

Project Title: BRA/20/004 - Modern, Inovar fortalece Instituto INSS

Year: 2022

Output	Key Activities	Timeframes		Responsible Party	Planned Budget			Amount US\$	
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr		
0013235 BRA/20/004 -Modern, Inovar INSS	1.Mod Piloto Nova Agencia	1/1/2021	31/12/2023	BRA-Inst Nac Seguro Social	30071	BRA-INSS	71300	Local Consultants	936.15
					30071	BRA-INSS	71600	Travel	39,318.48
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	2,012.73
	2. Apoio Proj Gestão e Capa	1/1/2021	31/12/2023	BRA-Inst Nac Seguro Social	30071	BRA-INSS	71600	Travel	936.15
					30071	BRA-INSS	72100	Contractual Services-Compsis	10,723.08
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	982.96
	3.GESTÃO EFICIENTE E C	1/1/2021	31/12/2023	UNDP	30071	BRA-INSS	71600	Travel	93.62
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	4.68
TOTAL									63,087.86
GRAND TOTAL									63,087.86

[Handwritten signature]



Annual Work Plan

Brazil - Brasilia

Project: 00132945

Report Date: 4/1/2021

Project Title: BRA/20/004 - Modern, Inovar fortalece institu INSS

Year: 2023

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00132945 BRA/20/004 -Modern, Inovar INSS	1. Moe Plano Nova Agencia	1/1/2021	31/12/2023	BRA-Inst Naz Seguro Social	30071	BRA-INSS	71300	Local Consultants	936.15
					30071	BRA-INSS	71600	Travel	3,744.62
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	234.04
2. Agmo Proj Gestão e Capa		1/1/2021	31/12/2023	BRA-Inst Naz Seguro Social	30071	BRA-INSS	71600	Travel	936.15
					30071	BRA-INSS	72100	Contractual Services-Compania	748.92
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	84.25
3. GESTÃO EFICIENTE E C		1/1/2021	31/12/2023	UNDP	30071	BRA-INSS	72100	Contractual Services-Compania	14,086.89
					30071	BRA-INSS	75100	Facilities & Administration	703.34
TOTAL									21,475.96
GRAND TOTAL									21,475.96

8



United Nations Development Programme
BRA/20/004 [125235]- Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS

Initial Revision -January 4, 2021

Main Source of Funds: Government Cost-Sharing
 Executing Agency: NIM - National Implementation

Acct	Donor	Funding	Total	2021	2022	2023
51005	13587	30071	3,112,029	3,031,569	60,007	20,453
		Net Contrib.	5%	5.00	5.00	5.00
		CO Adm. %	155,601	151,578	3,000	1,023
		CO Adm.	3,267,631	3,183,148	63,008	21,475
		Total				
51005	C/S Total	-----	3,112,029	3,031,569	60,007	20,453
		Net Contrib.	5%	5.00	5.00	5.00
		CO Adm. %	155,601	151,578	3,000	1,023
		CO Adm.	3,267,631	3,183,147.68	63,007.86	21,475.36
		Total				

f



United Nations Development Programme
C/S Schedule of Payments

Project: BRA/20/004 - Modernização, Inovação e fortalecimento institucional do INSS

Atlas Award: 00132945

Atlas Project: 00125235

Main Source of Funds: Government Cost-sharing
Executing Agency: NIM - National Implementation
Budget Currency: USD

Account	Fund/Donor	Year	Date	Budgeted Amount	Scheduled Amount	Balance
51005	30071/13587	2021				
			31/01/2021		2,808,462.83	
				3,183,147.68	2,808,462.83	374,684.85
		2022				
			31/12/2022		459,168.07	
			63,007.86	459,168.07	(396,160.21)	
		2023				
				21,475.36	-	21,475.36
		Grand Total		3,267,630.90	3,267,630.90	-

Certificate Of Completion

Envelope Id: 2BC8A498A29E4B1F842DE3E980D0EA28	Status: Completed
Subject: BRA20004 - PRODOC INSS PARA ASSINATURA	
Source Envelope:	
Document Pages: 88	Signatures: 1
Certificate Pages: 2	Initials: 2
AutoNav: Enabled	Envelope Originator:
EnvelopeId Stamping: Enabled	Michelle Silva Santos
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)	One United Nations Plaza
	New York, NY 10017
	michelle.santos@undp.org
	IP Address: 45.230.183.80

Record Tracking

Status: Original 3/4/2021 4:43:55 AM	Holder: Michelle Silva Santos michelle.santos@undp.org	Location: DocuSign
---	---	--------------------

Signer Events

Signature	Timestamp
Moema Freire moema.freire@undp.org Programme Analyst United Nations Development Program - Global Security Level: Email, Account Authentication (None)	Sent: 3/4/2021 5:21:13 AM Viewed: 3/4/2021 7:38:19 AM Signed: 3/4/2021 7:38:30 AM
Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 189.6.27.139	

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

Maristela Marques Baioni maristela.baioni@undp.org ARRP ASSISTANT RESIDENT REPRESENTATIVE FOR PROGRAMME UNDP Headquarters Security Level: Email, Account Authentication (None)	Sent: 3/4/2021 7:38:32 AM Viewed: 3/4/2021 12:56:27 PM Signed: 3/4/2021 12:56:41 PM
Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 189.61.55.61	

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

Carlos Arboleda carlos.arboleda@undp.org Deputy Res Rep UNDP Brazil Security Level: Email, Account Authentication (None)	Sent: 3/4/2021 12:56:42 PM Resent: 3/5/2021 9:19:24 AM Viewed: 3/5/2021 10:28:41 AM Signed: 3/5/2021 10:28:56 AM
Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 189.6.33.28 Signed using mobile	

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp

Witness Events	Signature	Timestamp
-----------------------	------------------	------------------

Notary Events	Signature	Timestamp
----------------------	------------------	------------------

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
--------------------------------	---------------	-------------------

Envelope Sent	Hashed/Encrypted	3/4/2021 5:21:13 AM
Certified Delivered	Security Checked	3/5/2021 10:28:41 AM
Signing Complete	Security Checked	3/5/2021 10:28:56 AM
Completed	Security Checked	3/5/2021 10:28:56 AM

Payment Events	Status	Timestamps
-----------------------	---------------	-------------------